الدكتورة
نوال عبد الكريم الأشهب



أساسيات في القيادة والإدارة



المملكة الأردنية الهاشمية
رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية
(2014/4/1768)

658.409
الاشهب، نوال عبد الكريم
اساسيات في القيادة والإدارة/نوال عبد الكريم الأشهب عمان: دار امجد للنشر والتوزيع، 2014
( )ص.
ر.إ.: 2014/4/1768
الواصفات: /إدارة الأعمال// القيادة//النجاح/

ردمك: ISBN:978-9957-5847-02

دار أمجد للنشر والتوزيع

جوال :
٠٠٩٦٢٧٩٦٩٩١٤٦٣٢
٠٠٩٦٢٧٩٩٢٩١٧٠٢
٠٠٩٦٢٧٩٦٨٠٣٦٧٠

هاتف : ٠٠٩٦٢٦ ٤٦٥٢٢٧٢
فاكس: ٠٠٩٦٢٦ ٤٦٥٣٣٧٢

dar.almajd@hotmail.com
dar.amjad2014dp@yahoo.com

عمان - الأردن - وسط البلد- مجمع الفحيص - الطابق الثالث



أساسيات في القيادة والإدارة

مقدمة

يمكن القول أن ما من مجموعة بشرية إلا ويوجد بينها قائد يدير أمورها ويمتلك زمام المبادرة فيها، فالقيادة كلمة تتداول قديما وحديثا ولكنها اشتهرت قديما وارتبطت بالحروب والمعارك حيث كانت الانتصارات في الحروب سببا رئيسيا في إظهار مواصفات القائد وشخصيته. ولقد شهد العالم قيادات كثيرة سجلها التاريخ ولكن ثبت بما لا يدع مجالا للشك أن أفضل قيادة شهدها التاريخ ولن يشهد لها مثيل هي قيادة الرسول محمد صلى الله عليه وسلم حيث جمع فيها بين القوة العسكرية والجوانب الإنسانية والتربوية.

إن القيادة هي عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة. وتتعلق بتوجيه الأفراد للتحرك في الاتجاه السليم، والحصول على التزامهم، وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم. ووفقاً لما قاله وارين بنيس وبيرت نانوس فإن المديرين يفعلون الأشياء بطريقة صحيحة ولكن القادة يفعلون الأشياء الصحيحة.

وفي المجال الإداري فإن المدير الناجح هو الذي القائد الناجح فالقيادة الإدارية هي العنصر الأهم المطلوب توفره في من أراد أن ينجح في إدارته، في هذا الكتاب نسط الضوء على المفاهيم الأساسية المتعلقة في الإدارة ومن ثم القيادة لنصل إلى مفهوم القيادة الإداري ، ونرى ما للقيادة الإداري من دور هام في العمل المؤسسي والفردي.

الفصل الأول

مبادئ الإدارة

أولا: مفهوم الإدارة وطبيعتها:

تتعدد تعريفات الإدارة، حيث تعرفها ماري باركر فوليت بأنها " فن جعل الأشياء تحدث من خلال البشر".

كما يعرفها الدكتور علي شريف بأنها "مجموعة من الأنشطة المتميزة، الموجهة نحو الاستخدام الكفؤ والفعال للموارد، وذلك لتحقيق هدف ما أو مجموعة من الأهداف".

ويعرفها البعض الآخر "بأنها عملية إدارة وتنسيق الموارد بكفاءة وفعالية، لتحقيق أهداف المنظمة".

كما يعرفها Kreitner بأنها "العملية التي يتم بموجبها العمل مع ومن خلال الآخرين لتحقيق أهداف المنظمة بفعالية باستخدام الموارد المحدودة بكفاءة في بيئة متغيرة".

ومن مجمل التعريفات السابقة فإنه يمكن تحديد عدد من النقاط التي يجب توافرها في أي تعريف لمفهوم الإدارة:

- الإدارة عملية: ويقصد بذلك أن الإدارة كمفهوم يشتمل أو يتضمن عملية متكاملة تمر بمراحل مختلفة تتمثل في تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة.
- عنصر التفاعل: أن الإدارة لا تتحقق إلا بتفاعل البشر مع بعضهم البعض، فهي نشاطاً جماعياً وليست نشاطاً فردياً.

- تحقيق الأهداف: لا تقوم الإدارة إلا من أجل تحقيق الأهداف الخاصة بالمنظمة؛ حيث إن تعاون شخصين مع بعضهما البعض بدون هدف لا نستطيع أن نطلق عليه "إدارة"، ولكن في حالة اشتراك الأفراد مع بعضهم البعض لتحقيق أهداف مشتركة هنا تنشأ "الإدارة" .

- الكفاءة والفعالية: ركزت التعريفات السابقة على مفهومي الكفاءة والفعالية.

والكفاءة كمفهوم يقصد بها "استخدام أقل المدخلات (من ناحية التمويل والموارد البشرية) من أجل الوصول للمخرجات المطلوبةأما الفعالية فيقصد بها "تحقيق الأهداف المطلوبة"؛ حيث إن الفعالية تتحقق بتحقيق المنظمة لأهدافها وهكذا فإن الإدارة تعنى النشاط الموجه نحو تحقيق التعاون المطلوب بين العاملين فى منظمة ما (عامة- خاصة- أهلية)، وذلك لتحقيق أهداف محددة هي أهداف المنظمة.

الإدارة بين العلم والفن والمهنة :

لقد كثر الجدل بين الأكاديميين والممارسين في العمل الإداري حول طبيعة الإدارة، من حيث كونها علماً أم فناً أم مهنة. وفي هذا الإطار يمكن توضيح آراء كل فريق كما يلي :

أ- الإدارة علم : يرى هذا الفريق أن الإدارة علم تحكمه قوانين ثابتة لو طبقت في ظروف معينة بالقدر الملائم لأدت إلى نتائج ثابتة بحيث يمكن التنبؤ بها سلفاً.

ويرى هذا الفريق أنه بالرغم من عدم التوصل إلى اتفاق بخصوص القوانين التي تحكم العمل الإداري حتى الآن لكي تصبح الإدارة علماً مكتمل الجوانب، فإن البعض الآخر يرى أن هناك عدد من القواعد التي تعتبر مرشداً على حسن سير العمل إذا ما أحسن تطبيقها وتشكل هذه القواعد الأسس التي يقوم عليها مفهوم العلم في الإدارة، وذلك باعتبارها علماً اجتماعياً تخضع قواعده للتغيير والتطور شأنها في ذلك شأن العلوم الاجتماعية الأخرى كعلم الاقتصاد وعلم الاجتماع وعلوم النفس وغيرها من العلوم الاجتماعية والإدارة وفقاً لهذا الاتجاه هي علم من العلوم الاجتماعية ينصب على دراسة جانب من المجتمع الإنساني ويعتمد كأي علم اجتماعي آخر على استخدام الطريقة العلمية التي تقوم على:

- الاستقراء (Induction) : الوصول إلى تعميمات كلية من خلال تتبع الجزئيات أو المبادئ العلمية من الظواهر الإدارية المتكررة.
- الاستنباط (Deduction) : يقوم على أساس افتراض أن ما يصدق على الكل يمكن أن يصدق أيضاً على الجزء. وهو كوسيلة من وسائل التفكير المنطقي تبدأ من العام وصولاً إلى الخاص واستخلاص النتائج عن طريق مقدمات ثبت صحتها.

ويرجع أنصار هذا الاتجاه القصور في عدم التوصل إلى قوانين عامة تحكم الظاهرة الإدارية إلى أن الإدارة علم حديث النشأة، حيث لم تبدأ الدراسة الأكاديمية لهذا العلم إلا بعد مقال ودورويلسون المعنونة بـ "دراسة الإدارة" عام 1887.

ب - الإدارة فن : يرى أنصار هذا الاتجاه أن الإدارة بالأساس تعتمد على الممارسة، ومن ثم فإنها فن أكثر من كونها علم، حيث تتطلب الإدارة استخدام المهارات والقدرات والمواهب الشخصية للمدير خاصة مع كونها تتعامل مع العنصر البشري الذي يصعب إخضاعه للتجربة والقياس.

ويشير واقع الممارسة العملية لعمل الإدارة إلى أن الإدارة هي علم وفن في نفس الوقت؛ حيث ان الإدارة هي فن استخدام العلم بحيث يؤدي التطبيق إلى أحسن النتائج في موقف معين. فالعلم يرسي للمدير ما ينبغي أن يلتزم به من قواعد، والفن يتيح له تطبيق تلك القواعد بأكبر قدر من الفعالية. ومن هنا نستطيع القول أن الإدارة علم وفن في نفس الوقت، وأن العلم والفن يكمل كل منهما الآخر.

ج - الإدارة كمهنة : يتوقف اعتبار الإدارة مهنة من عدمه على تعريف كلمة مهنة. فإذا ما اعتبرنا المهنة عملاً مخصصاً لخدمة الآخرين، فإنه يمكن النظر إلى الإدارة باعتبارها مهنة. أما إذا نظرنا إلى المهنة باعتبارها عملاً يتطلب الحصول على ترخيص لمزاولته بعد الحصول على مؤهل معين مثل الطب والمحاماة، فإن الإدارة طبقاً لهذا المعنى لا يمكن أن تكون مهنة.

وإذا ما نظرنا إلى واقع عمل الإدارة والإداريين، فإن هذا الواقع يتطلب درجة من درجات الاحتراف المهني بحيث تصبح الإدارة مهنة لمجموعة من الأفراد العاملين في حقل الإدارة، وتتطلب عملية الاحتراف هذه الكثير من الخبرة بحيث يتحول الفرد بعد مرور فترة زمنية في العمل الإداري إلى أن يكون إدارياً محترفاً وخبيراً في العمل الإداري بحيث يمكن إطلاق مفهوم الحرفة على العاملين في مجال الإدارة.

تطور الفكر الإداري:

تطور الفكر الإداري وفقاً لعدد من المدارس والاتجاهات يمكن توضيحها فيما يلي:

أولاً: المدرسة الكلاسيكية:

تدور أفكار المدرسة الكلاسيكية حول المحاولات الأولى للمفكرين الإداريين لتقديم مبادئ ونظريات في الإدارة تمثل المدخل السليم لزيادة الإنتاجية، وفيما يلي يمكن تحديد ثلاثة اتجاهات تناولتها هذه المدرسة بالدراسة والتحليل كالتالي:

- التركيز على زيادة الإنتاجية من خلال دراسة الجوانب الفنية للعمل والأساليب والظروف التي تؤدي إلى ذلك، وهو ما ركزت عليه حركة الإدارة العلمية.
- التركيز على دراسة الإدارة كعملية تتضمن العديد من الوظائف التي يجب على المدير معرفتها.
- التركيز على دراسة الإدارة من خلال ما يسمى بالتنظيم البيروقراطي من أجل الوصول إلى الكفاءة الإدارية، وذلك بتطبيق مبادئ البيروقراطية.

(1) حركة الإدارة العلمية:

ركزت حركة الإدارة العلمية على تقديم مدخل جديد لمفهوم الإدارة من اجل رفع الكفاءة الإنتاجية للعامل وبالتالي زيادة الإنتاج وتخفيض المجهود المبذول في اداء العمل، وكل ذلك من خلال تطبيق واستخدام الأساليب العلمية كأساس في زيادة الإنتاجية. ويعتبر فريدريك تايلور رائد حركة الإدارة العلمية. ولقد بدأ حياته بشركة ميدفيل لصناعة الصلب في عام 1978.

ولقد لاحظ تايلور أثناء عمله بشركة ميدفيل ظاهرة تناقص معدل سرعة العاملين في أداء أعمالهم وقرر دراسة هذه الظاهرة ، وذلك من خلال دراسة كل عمل على حدة، وتحديد أفضل الطرق كفاءة لأدائه.

ولقد قام تايلور بوضع أربعة مبادئ من أجل الوصول لأفضل الطرق كفاءة، وتتمثل تلك المبادئ فيما يلي:

- تنمية علم حقيقي للإدارة، يتم من خلاله تحديد كل عنصر من عناصر العمل، هذا التحديد العلمي، يحل محل الطرق العشوائية التي كانت سائدة.
- الاختيار العلمي للأفراد وتدريبهم وتعليمهم وتنمية قدراتهم.
- تطبيق الطرق العلمية في انجاز الأعمال.
- توزيع العمل بين المديرين والعاملين، بحيث يتحمل المديرون مهمة العمل التخطيطي والتنظيمي، ويتفرغ العاملون للتنفيذ.

وفي إطار حركة الإدارة العلمية نجد هناك العديد من المفكرين الذين ألقوا الضوء على مجموعة من المفاهيم التي تضمنتها الإدارة العلمية، أمثال فرانك، ليليان جيلبرث، هنرى جانت.

حيث قام كلاً من فرانك، ليليان جيلبرث بدوراً بارزاً فى إطار مدرسة الإدارة العلمية وذلك فى إطار دراسات الحركة والزمن، التي من خلالها تم تحديد الحركات الضرورية لإنجاز الأعمال والزمن المحدد لكل حركة.

بالإضافة لتايلور والزوجان جالبرث فقد طور هنرى جانت ما يعرف بخرائط جانت الشهيرة التي تستخدم في جدولة الإنتاج، كما أن له إسهامات أيضا في إطار نظم الأجور.

ثانيا: مبادئ الإدارة :

يعتبر هنرى فايول من أشهر من قدم عدداً من المبادئ التي تحكم العمل الإداري، وتعرف مبادئ الإدارة بأنها ملاحظات جوهرية تتعلق بالعلاقات السببية بين تصرف إداري معين، والأثر الناتج من هذا التصرف.

وهذا يعني أن تلك المبادئ هي التي تحدد التصرف الإداري المقبول الذي يرتبط بالنتيجة المرغوب فيها، وذلك بدلاً من تحديد التصرفات غير المقبولة التي تؤدي إلى نتائج غير مرغوب فيها.

وبناءاً على ما سبق فقد حدد فايول خمس وظائف رئيسية للمدير وهي التخطيط، التنظيم، إصدار القرارات، التنسيق، والرقابة.

كما قام فايول بتحديد عدد من المبادئ للإدارة، والتي يمكن توضيحها فيما يلي:

تقسيم العمل- السلطة- الانضباط- وحدة الرئاسة- وحدة التوجيه- الأولوية لمصلحة المنظمة- عدالة العوائد- المركزية- تدرج السلطة- الترتيب- المساواة- الاستقرار- المبادأة- التعاون.

وكما أسهم لوثر جوليك في تقديم عناصر العملية الإدارية وتحديدها في- POSDCORB- ، وهي اختصار لـ

P	Planning	التخطيط
O	Organizing	التنظيم
S	Staffing	إدارة الأفراد
D	Directing	التوجيه
CO	Coordinating	التنسيق
R	Reporting	عمل التقارير
B	Budgeting	الميزانية

المداخل الإدارية الحديثة:

يمكن القول انه من الصعب تحديد المدخل الأكثر مناسبة لزيادة فعالية المنظمة وإنتاجية أفرادها، حيث أن القول بأن مدخلاً معيناً دون الأخر يمكن الاعتماد عليه بشكل متكامل أمر يشوبه العديد من النقد، فكل مدخل يقدم رؤية مختلفة لإدارة المنظمة، وكل رؤية تعتبر مناسبة وفقاً لموقف معين.

ومن المداخل الحديثة التي تناولت بالدراسة والتحليل المنظمات الإدارية من رؤى أكثر شمولاً مدخل النظم والمدخل الموقفي.

أولا: مدخل النظم: System Approach

من مشكلات المداخل السابقة الإنعزال بين المنظمة والبيئة المحيطة بها، ومن هنا جاء مدخل النظم ليقدم اسهاماً متميزاً ليربط المنظمة بعناصر البيئة التي تعمل في اطارها. والمنظمة وفقاً لهذا المدخل تتكون من مجموعة من الأجزاء المتداخلة، التي تقوم على ثلاثة مكونات أساسية، وهي التوازن بين الأجزاء المكونة للنظام، التعايش مع البيئة الخارجية، ووجود نظام جيد للإتصال بالبيئة. وأي نظام يتكون من أجزاء أساسية كالتالي:

- المدخلات: ويقصد بالمدخلات الموارد التي تحتاجها المنظمة من البيئة الخارجية سواء في صورة موارد بشرية، موارد مادية، معلومات....إلخ.

- المخرجات: وتشتمل السلع والخدمات التي يقدمها النظام للبيئة، كما تشتمل ايضاً على الأنماط السلوكية للنظام والمكاسب والخسائر التي يحققها.

- عمليات التحويل: في إطارها يتم تحويل المدخلات إلى مخرجات، وذلك باستخدام الموارد المختلفة للوصول الى السلع والخدمات المختلفة.

- التغذية العكسية: تعتبر التغذية العكسية هي أساس الرقابة على النظام، حيث تتدفق المعلومات بشكل عكسي لتصحيح الإختلالات في التطبيق، وذلك من خلال التأثير في قدرة النظام في الحصول على موارد أو مدخلات جديدة لتصحيح الإنحرافات الناتجة عن النظام.

ثانياً: المدخل الموقفي: Contingency Approach

يشكل المدخل الموقفي الاتجاه الثاني بعد مدخل النظم في محاولة طرح رؤية متكاملة للفكر الإداري. حيث يحاول هذا المدخل تطبيق المفاهيم الإدارية للمدارس المختلفة في المواقف العملية. ويؤكد المدخل الموقفى أن لكل موقف طريقة للتعامل معه وأن التصرفات الفعالة في موقف معين قد لا تكون كذلك في مواقف أخرى.

العملية الإدارية :

تتحول الإدارة في الواقع إلى مجموعة من العمليات التي يمارسها القائمون على العمل الادارى بحيث يشمل عمل الإدارة فى الممارسة عدداً من العمليات التي تبدأ

بالتخطيط ووضع الأهداف وتنتهي بقياس الأداء والتحقق من النتائج وهكذا.

وتتكون العملية الإدارية من أربعة مكونات أساسية تتمثل في التخطيط، التنظيم، القيادة، والرقابة .

و العملية الإدارية تتم في إطار منظم وتسعى لتحقيق الأهداف التي نشأت من أجلها المنظمة ونتناول فيما يلي تعريفاً موجزاً لكل من هذه العناصر وذلك على النحو التالي:

التخطيط: هو العملية التي تتضمن وضع الأهداف وتحديد الإجراءات الضرورية لتحقيق تلك الأهداف. ويشترك كل مدير في المستويات التنظيمية المختلفة في عملية التخطيط، فبينما يشارك مديرو الإدارة العليا في عملية التخطيط في إطار وضع الأهداف العامة والاستراتيجية للمنظمة، يشارك مديرو المستويات التنظيمية الأخرى في وضع الخطط التشغيلية اللازمة لإنجاز أعماله .

التنظيم : هو عملية تخصيص المهام، توزيع الموارد، وترتيب الأنشطة من أجل تنفيذ الخطط. ولكي يتم تحقيق العناصر السابقة فإنه يجب تحديد المهام بصورة جيدة ودقيقة بحيث يعكس التنظيم بصورة واضحة، من الذي يقوم بكل مهمة؟ كيف يتم إدارة وتنسيق تلك المهام؟

القيادة : تعتبر القيادة من العناصر الهامة للعملية الإدارية؛ حيث إن كل مدير في المنظمة يعمل تحت قيادته مجموعة من المرؤوسين. ومن ثم فإن على كل مدير أن

يتمتع بالقدر الكاف من المهارات التي تمكنه من قيادة أعضاء المجموعة التي يشرف عليها من أجل تحقيق أهداف المنظمة. والقائد الفعال يشترط توافر فيه مجموعة من السمات التي يمكن تحديدها في القدرة على فهم ديناميكيات سلوك الأفراد والمجموعات، القدرة على حفز الموظفين الذين يعلمون تحت إشرافه، تنمية القدرة على خلق آليات اتصال فعالة بين أعضاء المجموعة، القدرة على وضع رؤية مستقبلية لإدارتهم، تمكين الموظفين لتحويل الرؤية إلى حقيقة .

الرقابة : تعتبر الرقابة مكون أساسي من مكونات العملية الإدارية، والتي يجب على المدير أن يلم بأدواتها، والرقابة هي العملية التي يتم فيها تحديد عناصر الفجوة بين ما هو مخطط والنتائج المحققة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في حالة وجود خلل أو قصور بسبب الأخطاء التي يمكن أن يقع فيها العنصر البشرى أو القائمون على التنفيذ.

الأدوار الإدارية:

قد يكون من المفيد عند هذا المستوى من مستويات التعريف بمفهوم الإدارة وتعريف العملية الإدارية أن نوضح للقارئ أهمية التميز بين عدد من المفاهيم التي تختلط في ذهن الطالب المبتدئ في دراسة الإدارة فمثلاً من هم المديرين، وما هي الأدوار المنوطة بها، وما هي المستويات المختلفة لعمل الإدارة، وهل يتطلب العمل الإداري مهارات أو كفاءات خاصة يتميز بها القائمون على عمل الإدارة؟

المدير هو ذلك العضو التنظيمي المسئول عن عمليات التخطيط، التنظيم، القيادة، والرقابة لأنشطة المنظمة من أجل تحقيق أهداف المنظمة . وفي هذا الإطار يمكن التعريف أولاً بالأدوار التي يقوم على أدائها المديرون وذلك على النحو التالي:

- الأدوار: لقد حدد هنري منتزبرج ثلاثة أدوار للمديرين، يمكن توضيحها فيما يلي:

أ- الأدوار المرتبطة العلاقات بين الأفراد

ويقصد بتلك الأدوار مسئولية المدير في إدارة العلاقات مع الأعضاء والمؤسسين داخل المنظمة. وتنبع هذه الأدوار من أساس السلطة الرسمي للمدير. وتقوم هذه الأدوار على أساس كيفية قيام المدير بإدارة التفاعل مع الأفراد داخل المنظمة وبأي آليات. هل تلك الآليات محفزة أم منفرة؟ هل تساعد على الابتكار أم الجمود ؟ .... إلخ .

"ويوضح الجدول التالي الأدوار المختلفة للمديرين كما أوضحها منتزبرج"

الأدوار الإدارية

أدوار العلاقات	أدوار المعلومات	الأدوار القرارات
• الدور التمثيلي • الدور القيادي	• دور المتابع • الدور الإعلامي	• دور المبادر • دور محتوي المشاكل

• الدور الاتصالي	• دور المتحدث	• دور تخصيص الموارد • الدور التفاوضي

"الأدوار الإدارية العشرة كما حددها منتزبرج"

- الدور التمثيلي **Figurehead** :

ويقصد بهذا الدور قيام المدير بتقمص شخصية ممثل المنظمة في بعض المواقف التي تمثل المنظمة أمام العالم الخارجي .

- الدور القيادي **Leader** :

المدير هذا الدور عندما يقوم بإصدار التوجيهات والإرشادات إلى المرؤوسين وإثارة دافعيتهم للعمل كما يتضمن الدور القيادي مسئولية المدير عن تدريب المرؤوسين وتنمية قدراتهم .

- الدور الاتصالي **Liaison** :

هذا الدور يستخدمه المدير لدعم الاتصال بين منظمته والبيئة الخارجية، ويتضح الدور الاتصالي الجيد للمدير من خلال قدرته على خلق علاقات طيبة مع جميع عملاء المنظمة مما يساعد على إنهاء أعماله بأقصى سرعة ممكنة دون تعطيل للعمل .

ب- الأدوار المرتبطة بالمعلومات **Informational Roles**:

ويقصد بهذه الأدوار مسئولية المدير عن تجميع ونشر المعلومات للمنتفعين من عمل المنظمة، وتتطلب هذه الأدوار معرفة المدير لأدوات تبادل ومعالجة المعلومات والتي يمكن إجمالها في إطار الأدوار التالية :

- دور المتابع **Monitor**: ويقصد بهذا الدور قيام المدير بعمل مسح لكل مفردات البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة من أجل الوصول للمعلومات الهامة للمنظمة، والتي من خلالها يقوم المديرون بتحديد الفرص والمخاطر الأساسية التي تواجه المنظمة وجماعات العمل الداخلية .
- الدور الإعلامي **Disseminator**: ويقصد بهذا الدور أنه بعدما تم تحليل لعناصر البيئة الداخلية والخارجية والوصول للمعلومات المطلوبة والمفيدة للمنظمة، فإنه على المديرين تبادل ونشر تلك المعلومات وتوصيلها إلى من يستفيد منها لضمان حسن أداء العمل بالكفاءة والفعالية المطلوبة .
- دور المتحدث **Spokesperson**: تظهر أهمية هذا الدور بصفة خاصة في وقت المشاكل الكبيرة أو الكوارث، حيث في هذه الحالة يقوم المدير بعرض معلومات عن المنظمة للتخفيف من تلك المشاكل والأزمات .
- ج- الأدوار المرتبطة باتخاذ القرارات **Decisional Roles**:

ويقصد بتلك الأدوار مسئولية المدير عن معالجة المعلومات التي تم الحصول عليها والتوصل إلى نتائج بشأنها، وتتضمن تلك الأدوار أيضاً عملية استخدام المعلومات

لاتخاذ قرارات بشأن المشاكل التنظيمية أو خلق فرص جديدة للمنظمة، ولقد حدد هنري منتزبرج أربعة أدوار فرعية في إطار دور المدير كمتخذ للقرارات داخل المنظمة يمكن توضيحها فيما يلي :

- دور المبادر **Entrepreneur**: ويقصد بهذا الدور قيام المدير بالبحث عن الفرص الجديدة التي يمكن للمنظمة الاستفادة منها، والعمل على أخذ المبادرة عن طريق اتخاذ قرارات واقعية وفعلية لتحويل تلك الفرص إلى واقع ملموس .
- دور محتوى المشاكل **Disturbance Handler**: يقصد بهذا الدور قيام المدير داخل المنظمة بحل أو باحتواء الأزمات والنزاعات التي قد تنشأ بين مجموعات العمل الداخلية، والعمل على عدم تأثير تلك المشاكل على كيان المنظمة وإنتاجيتها .
- دور تخصيص الموارد **Resource Allocator**: ويقصد بهذا الدور مهارة المدير في تخصيص الموارد المتوافرة على الإدارات المختلفة من جانب، وعلى مناطق النشاط المختلفة داخل كل إدارة في المنظمة .
- الدور التفاوضي **Negotiator**: يقصد بهذا الدور أن يكون لدى المدير مهارات التفاوض الخاصة بإبرام العقود والاتفاقيات بما يحقق أقصى منفعة للمنظمة. والواضح أن الدور التفاوضي من أهم الأدوار بالنسبة لمديري إدارة المشتريات

والمبيعات، نظراً لما تستلزمه عمليات الشراء والبيع من الدخول في إجراءات التفاوض بأنواعها المختلفة .

- المستويات الإدارية ووظائف المديرين

يمكن تصنيف المستويات الإدارية والوظائف والمهام التي يقوم بها المديرون إلى ثلاث فئات أساسية، والتي يمكن الإشارة إليها في مستوى الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة المباشرة، ويوضح الشكل التالي المستويات المختلفة لعمل الإدارة:



2- مستوى مديرو الإدارة العليا:

يحتل مديرو الإدارة العليا المستوى الإداري الأعلى في المنظمة، ويتولى هؤلاء المديرون القيام بمجموعة من الوظائف التي يمكن إجمالها فيما يلي:

تحديد الأهداف الشاملة للمنظمة، وضع الخطط الاستراتيجية، السياسات التشغيلية، إدخال الأفكار المبتكرة، إدخال تعديلات أو تغييرات في نظام المكافآت أو توزيع التكلفات الجديدة .

3- مديرو الإدارة الوسطى :

يشغلون أكبر مجموعة من المديرين داخل المنظمة، ومن أمثلة هؤلاء، مدير القسم، مدير العمليات ، ... إلخ. ويختص مديرون الإدارة الوسطى بتنفيذ الاستراتيجيات والسياسات الموضوعة بواسطة الإدارة العليا .

4- مديرو الإدارة المباشرة:

ويطلق على هؤلاء مديرو الإدارة الإشرافية، أو المشرفين إلى جانب مديري الإدارة المباشرة. ويقوم هؤلاء بالإشراف مباشرة على العمال التشغيليين. ويقضي مديرو الإدارة المباشرة معظم أوقاتهم في عملية الإشراف المباشر على العمل داخل الورش أو المعامل والإدارات، وذلك عكس الحال بالنسبة لمديري الإدارة العليا والوسطى والذين يقومون على أداء مهام تتعلق بالتخطيط للعمل الإداري أو وضع السياسات والإستراتيجيات المتعلقة بعمليات التنفيذ.

- الأنواع:

بالإضافة إلى التقسيم السابق الخاص بمستويات العمل الإداري فإن هناك انواع أخرى من تصنيف المديرين، وذلك وفقاً لطبيعة المهام والوظائف التي يقومون على أدائها وفيما يلي يمكن توضيح الأنواع المختلفة للمديرين كالتالي:

1- المدير التنفيذي:

وهو المدير المسئول عن أنشطة العمل التي تسهم بصورة مباشرة في مخرجات المنظمة سواء من سلع أو خدمات . ويعتمد المدير التنفيذي في مستويات السلطة المختلفة على الإستشاريين الذين يقدمون له العون والمساعدة .

2- المدير الاستشاري:

وهو ذلك المدير الذي يستخدم خبرته الفنية في تقديم النصيحة للمستويات للأعلى ودعم الموظفين على مستوى الخط الأول / الإشرافي .

3- المدير الوظيفي:

وهو ذلك المدير الذي يكون مسئولاً عن نشاط معين داخل المنظمة مثل مدير الإدارة المالية أو مدير التسويق ، ومدير الإنتاج، و مدير إدارة الموارد البشرية، ... إلخ .

4- المدير العام:

على عكس المدير الوظيفي الذي يكون مسئولاً عن وظيفة محددة داخل المنظمة فإن المدير العام يكون مسئول عن أكثر من وظيفة أو إدارة داخل المنظمة .

رابعا: المهارات الإدارية ومتطلبات السلوك الإداري

تعرف المهارة "بأنها القدرة على ترجمة المعرفة إلى فعل ينتج عنه السلوك أو الأداء المرغوب".

ولقد قسم العالم الإداري روبرت كاتز المهارات الإدارية الأساسية إلى ثلاث فئات هي: المهارات الفنية، المهارات الإنسانية، وأخيراً المهارات المعرفية أو الإدراكية . وأكد روبرت كاتز أن المهارات الثلاثة السابقة هامة لكل المديرين باختلاف أنواعهم، ولكن درجة أهمية كل مهارة تختلف باختلاف المستوى الإداري الذي يقع فيه المدير. وفيما يلي يمكن توضيح كل مهارة من المهارات الإدارية الثلاثة واهميتها لعمل المديرين والمستويات المختلفة للإدارة.

1- المهارات الفنية : ويقصد بها القدرة على استخدام الخبرة لأداء مهام محددة.

2- كما أن المهارات الفنية هي تلك المهارات التي يحتاجها المدير لأداء الأعمال التخصصية داخل المنظمة. ومن ثم فإننا نلاحظ أن تلك المهارات تستخدم بصورة أكبر في إطار مديري الإدارات الإشرافية، وهذا لا يمنع أهميتها بالنسبة لمديري الإدارات الأخرى ولكن بنسبة أقل.

3- المهارات الإنسانية: ويقصد بالمهارات الإنسانية أسلوب وطريقة التعامل مع الآخرين بطريقة جيدة، تعكس القدرة على التوصل لحلول وسط، والقدرة على حل خلافات العمل بطريقة سليمة. والمهارات الإنسانية مهمة لكل المستويات الإدارية بنفس الدرجة، حيث إن الإدارة هي في المقام الأول فن التعامل مع ومن خلال الآخرين لتحقيق أهداف المنظمة، ومن ثم فإن السمة الإنسانية يجب أن تتوافر في مديري جميع المستويات الإدارية .

4- المهارات الإدراكية / المعرفية:

ويقصد بها القدرة على التفكير بطريقة تحليلية والقدرة على حل المشاكل المعقدة التي تواجه العمل، وذلك من خلال تجزئة المشكلات إلى جزئيات صغيرة والعمل على إيجاد علاقة بين تلك الجزئيات. وتكون المهارات الإدراكية هامة بصورة أكبر بالنسبة للمستويات الإدارية العليا وتقل بالنسبة للمستويات الإشرافية .

ويتضح أن المهارات الإنسانية هامة لكل المستويات التنظيمية بنفس الدرجة أما المهارات الإدراكية فإنها تمثل أهمية كبيرة بالنسبة للإدارة العليا وتقل أهميتها كلما اتجهنا إلى مستوى الإدارة الإشرافية، بينما تمثل المهارات الفنية أهمية كبيرة بالنسبة للإدارة الإشرافية وتقل أهميتها كلما اتجهنا نحو الإدارة العليا .

لأنظمة القيادة الإدارية فهي مختلفة ومتنوعة وقد جاءت حصيلة لأبحاث كثيرة قام بها الباحثون في مجال الإدارة، وقد كان ما توصل إلية (likerts) (ليكرت) هو أفضل ما يلخص هذه الأنظمة، حيث قان بدراسة أنماط ونماذج القادة والمديرين على مدار ثلاث عقود وخلها توصل إلى أربعة نماذج من الأنظمة الاداريه يمارس القادة المديرون خلال عملهم وهي:

نظام الإدارة المتسلط المستقل:

وفي هذا النظام تكون ثقة المدير بمرؤوسيه ضعيفة، ويلجا إلى تحفيزهم للعمل من خلال المكافأة والتلويح بالعقاب، ويتم صنع القرارات في قمة الهرم الإداري أي من قبل القائد نفسه.

نظام الإدارة المتسلط الرحيم:

هنا يتظاهر المدير بالثقة بمرؤوسيه ويحفزهم بالمكافآت لكنة يستخدم العقوبة كوسيلة ضغط، لكنة يتبادل معهم المعلومات ويفوض بعض الصلاحيات لهم ولكن تحت رقابة شديدة جدا.

نظام الإدارة الاستشارية:

يثق المدير بالمرؤوسين ولكنها ليست ثقة كاملة ويستخدم المكافآت للتحفيز وأحيانا العقوبة، يشجع على تفق المعلومات بين الإدارة والمرؤوسين، ويتم وضع سياسة عريضة ومحددة للمستويات الإدارية الدنيا فيما يتعلق بتبادل المعلومات مع الإدارة العليا.

نظام الإدارة التشاركيه:

ثقة كاملة بالمرؤوسين على اتخاذ القرارات ووضع الأهداف ويتم احترام أفكار وأراء المرؤوسين والأخذ بها ، يتم تطبيق نظام المكافآت بشكل

فعال ، مشاركة جماعية في وضع الأهداف من قبل الرئيس والمرؤوسين ، تبادل معلومات مستمر من أعلى إلى أسفل والعكس، يتم العمل بروح الفريق الواحد بين الطرفين .

وقد توصل (ليكرت) وغيرة من الباحثين إلى أن هذا النظام هو أفضل أنظمة القيادة الإدارية.

ثالثا: عناصر الإدارة

اعتبر كثير من المفكرين والمنظرين أن وظائف الإدارة هي نفسها عناصر الإدارة وكان ابرز هؤلاء هو (فايول) الذي بين أن وظائف الإدارة والتي هي نفسها عناصرها ، هي : التخطيط ، والتنظيم ، إصدار الأوامر ، التنسيق ، والرقابة ، وقد لقيت هذه الآراء قبولا في الفكر الإداري ،وهي ما زالت منسجمة مع الأفكار المعصرة في هذا الإطار ،وقد قدم الفقيه الأميركي (لوثر كويك)آراء هامة في هذا الموضوع حيث لخص وظائف – عناصر – الإدارة في كلمة واحدة تتكون من الحروف الأولى لكل عنصر وهي بالإنجليزية (POSDCORB):

1. التخطيط ،(planning):

وهو يعني "عملية إعداد القدرات للقيام بعمل ما في المستقبل لتحقيق أهداف معينة بوسائل ذات فعالية عالية ، والتخطيط عملية رشيدة ووسيلة اتخاذ قرارات وأداره"، [1] وهو كذلك الوسيلة التي يوجه التنظيم بواسطتها من الحاضر إلى المستقبل بهدف إنجاز مهمة أو هدف ، ومن واجب القادة على اختلاف مستوياتهم أن ينطلقوا إلى المستقبل ، والتخطيط الناجح يؤدي إلى إخراج خطه ناجحة ، والخطة هي الوسيلة

---

(1) فيصل فخري مرار ،مصدر سابق ، ص85.

التي يترجم القرار بواسطتها إلى عمل ويجب ان تكون بسيطة وسهله وشامله ، ويجب أن توفر مفهوما يجب على القادة أن يدركوه ".

2. التنظيم ،(ORGANIZING) :

وهو يعني :

ترتيب عمل كل الوسائل المتاحة من اجل تحقيق الأهداف والغايات، وهو يتضمن وضع نظام وترتيب معين للعلاقات بين أعضاء المنظمة ككل من اجل تحقيق الأهداف المشتركة،ويعرف التنظيم كعملية إدارية بأنة:" تجميع المهام او الأنشطة المراد القيام بها في وظائف أو أقسام أو مديريات وتحديد السلطات والصلاحيات والتنسيق بين أنشطة هذه الوحدات من اجل تحقيق الأهداف وتخفيض النزاعات والصراعات بينها ".

لذا فأنة يتضح لنا أن التنظيم هو عنصر هام من عناصر الإدارة ووظيفة ضرورية وحساسة يقوم بها المدير يتحدد بموجبها الإطار الذي تتبلور فيه جهود القوى البشرية لتحقيق الأهداف والغايات المراد تحقيقها، وتهدف هذه الوظيفة إلى تحقيق اعمل الجماعي بين الأفراد العاملين من خلال تنظيم العلاقات فيما بينهم كما اشرنا سابقا، والتنظيم الإداري يتخذ شكلين أو نمطين هما : التنظيم الرسمي ، والتنظيم غير الرسمي.

وللتنظيم في العمل الإداري أهمية كبرى تنبع من كونه صمام الأمان لعدم حدوث الفوضى والتخبط والإرباك في العمل، لأنة مبني أصلا على معرفة القوى البشرية وفهمها فهما عميقا يؤدي إلى معرفة قدراتها وطاقاتها وبالتالي إسناد المهام حسب القدرة والكفاءة والخبرة والمهرة مما يولد الانسجام والتوافق في العمل داخل إطار هذه المنظمة.

3. التوظيف (STAFFING):

وهي عملية إدارة وتدريب وتعيين وتنظيم وتوجيه ورقابه ...العاملين وكل ما يتعلق بشؤونهم ، وهذا ينقلنا للحديث عن موضوع هام في الإدارة هو (إدارة الأفراد)وسنعرض له بشيء من التفصيل، حيث تعتبر إدارة الأفراد وظيفة مهمة من وظائف الإدارة حيث تركز على العنصر البشري الذي يعتبر هو الأساس في نجاح أو فشل أي منظمة مهما كان حجمها ، لذا فان العنصر البشري الذي يتوقع منه أن يكون سببا في نجاح أي منظمة هو العنصر المدرب الكفء القادر على أداء عملة والقيام بواجبة على أكمل وجه والعنصر البشري المدرب يعتبر أثمن عناصر الإدارة وأكثرها تأثيرًا في الإنتاجية، ويزداد دوره أو يتعمق ويصبح أكثر تأثيرا مع ازدياد تطور نظم الحياة وازدياد تعقيداتها ،لذا فقد استدعى الأمر ومن اجل تحقيق العناية التامة بهذا العنصر الهام من عناصر الإدارة فقد تم اعتبار إدارة الأفراد وظيفة

مستقلة من وظائف الإدارة تختص بالعنصر البشري، والذي على مقدار كفاءته، وقدراته، وخبراته، وحماسه للعمل تتوقف كفاءة الإدارة ونجاحها في الوصول إلى الأهداف، وتزداد أهميه العنصر البشري في المؤسسة العسكرية ،التي تولي التدريب المستمر العناية التامة للجنود والقادة على تواصل مستمر مع تطورات نظم القتال والإطلاع على كل ما هو جديد في مجال عملهم ، مما يوفر لديهم الكفاءة والقدرة والحماس والثقة ويعمق الأيمان بالأهداف المنشودة، هذا وقد اعترفت النظريات الإدارة الحديثة منذ مطلع القرن الماضي بأهمية وظيفة شؤون الأفراد ودورها الفاعل في المؤسسات العامة والخاصة .

رابعا: إدارة الأفراد:

يمكن تعريف إدارة الأفراد بأنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر البشري في المنظمة، بصورة تضمن تطوير قدراتهم ومعارفهم وخبراتهم ومهاراتهم من اجل الحصول على عنصر بشري كفء وقادر على تحقيق الأهداف ألموضوعه والمرسومة ضمن سياسات المنظمة التي يعملون بها.

وظائف إدارة الأفراد:

تتجه إدارة الأفراد الحديثة إلى تنويع نشاطاتها بالقيام بثلاث وظائف رئيسة وهي:

ا. الوصول إلى العنصر البشري الكفء :

ويعتبر الحصول على الموارد البشرية الكفؤه اللازمة للهيئات والمنظمات، أولى الوظائف الأساسية وهو ما يمكن أن يتم طريق مجموعة من الوظائف الفرعية الأخرى والتي نلخصها بما يلي :

1. التخطيط السليم للأفراد .
2. الاختيار السليم للعنصر البشري واستقطاب الطاقات البشرية المؤهلة المبني على أسس الكفاءة والفاعلية والمقدرة.
3. تعيين الرجل المناسب في المكان المناسب.
4. تنميه المهارات وتطوير القدرات للعاملين من خلال التدريب والتعليم المستمر.

ب. الاستخدام الأمثل للموارد البشرية :

إن الإدارة ليست سلطه تمارس فقط من خلال المكاتب والأوامر، بل هي القدرة على تشغيل الطاقات البشرية الموجودة من خلال معرفه امكاناتهم واستغلالها ووضع كل منهم في المكان المناسب له وبث فكرة القوة والمساواة بينهم وتوزيع المسؤوليات عليهم وإشراكهم جميعا في خدمه المصلحة العامة، وخير ما يؤدي إلى

ذلك هو بعض الإجراءات التي يمكن أن تقوم بها الإدارة الناجحة والتي يمكن تلخيصها بما يلي:

1 .المكافآت والرواتب.

2 . الحوافز والجوائز لمن يستحق .

3. تقويم الأداء ومتابعه العاملين باستمرار.

4. الترفيعات الترقيات المستمرة.

5. وضع الأشخاص في ألاماكن التي تناسب قدراتهم.

ج. تنمية وتطوير قدرات الموارد البشرية:

ويقصد بها عملية تنمية وتطوير المعارف والمهارات والقدرات للقوى العاملة من اجل تحسين الأداء في جميع المجالات، وتشمل:ـ

1 .التدريب المستمر ومتابعه كل ما هو جديد من العلوم والمعارف.

2 . وضع البرامج التدريبية التي تتسم بالواقعية .

تعتبر هذة الوظائف مكمله لبعضها البعض مشكله منظومة واحدة متجانسة تؤدي إلى تطوير عمل المنظمة وتحسن أداءها وصولا إلى الأهداف والغايات المنشودة .

إن إدارة الأفراد عمليه ليست بالسهلة لأنها تتعامل مع اعقد المخلوقات من الناحية الفسيولوجية والسيكولوجية، لذا فإنها لابد أن تحتوي على مبادئ وأسس وقواعد وأساليب خاصة للتعامل مع الإنسان ، وان من أهم أسس هذة المعاملة ، ان تكون معامله إنسانيه بالدرجة الأولى نابعة من احترام النفس البشرية ، وذلك لان المعاملة الحسنه تساعد على تحسين كفأة الأفراد وتستحوذ على رضاهم مما ينعكس إيجابا على الأداء والإنتاج وبالتالي الأهداف المتوخاه ، ولا ريب أن إدارة ألافراد اليوم وفي ظل هذا التزاحم الفكري ، أصبحت وظيفة هامه وحيوية من وظائف الإدارة الناجحة .

التوجيه (DIRECTING):

وهي عمليه إصدار الأوامر المناسبة من قبل المدير لتحقيق المهمة مع متابعة تنفيذها على الوجه المطلوب، وهي تعني أيضا:" إرشاد المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال ضمانا للالتزام بتحقيق الأهداف بأقل الجهود والتكاليف".

إن التوجيه عملية هامة وحساسة لأنها تتضمن التعامل المباشر مع البشر من مختلف الطبائع والشخصيات والخلفيات والسلوكيات والغايات والأهداف، وواجب المدير هو عملية صهر كل هذه المكونات في بوتقة واحدة بقصد تحقيق غاية واحدة يسعى الجميع لتحقيقها ، لذا فان المدير هنا يجب أن يكون شخصا متميزا عن بقية أفراد هذه المنظمة ويتمتع بقدرات وطاقات ومهارات قيادية بالاضافه إلى الخبرات

والمعارف ومهارات الاتصال التي تساعده على تحقيق الاتصال والتفاهم مع جميع هذة القوى وفهم حاجاتهم ورغباتهم ونفسياتهم وتوجيهها التوجيه الصحيح الدقيق نحو أهدافها .

التنسيق: co- ordeinating

وهي عملية التوفيق وترتيب النشطات العاملين بطريقة منظمة ووفق خطة مرسومة وليس عشوائيا، تحدد من خلالها الحقوق والواجبات للجميع .

تبادل الوثائق: reporting

وهي عملية تبادل البريد والمراسلات والمذكرات والكتب الرسمية والوثائق مع بيان قنوات سيرها من أعلى إلى أسفل والعكس .

التمويل (النشاط المالي) : budgeting

وهو متابع كل ما يتعلق بالأمور المالية للمنظمة والعاملين فيها ، وهي تتطلب الحرص والدقة والأمانة والمتابعة .

نحتاج إلى التوجيه حتى نضمن سلامة تطبيق الخطط المرسومة وحسن استخدام العلاقات التنظيمية مثل السلطة و تمثل:

- القيادة Leadership.

- الاتصال Communication.
- والتحفيز Motivation.

الأسس التي من خلالها يستطيع المدير إرشاد وبث روح التعاون والنشاط المستمر بين العاملين في المنظمة من أجل تحقيق أهدافها.

وبناء على ما سبق فان أفضل ما يقال عن الواجبات التي يقوم بها المدير هو ما يلي:

1. تحديد الأهداف ورسم الخطط اللازمة للتنفيذ .
2. تحديد وتجميع الأنشطة اللازمة لتحقيق الهدف .
3. تحديد الاختصاصات والمسؤوليات.
4. التوجيه المستمر والمتابعة الحثيثة لخطوات التنفيذ بعيدا عن التسلط والإزعاج للعاملين.
5. الإشراف التدريجي على ما تحقق وإعطاء التوجيهات اللازمة لإتقان العمل أكثر فأكثر.
6. تحفيز العاملين لتحقيق الأهداف المنشودة.
7. ترتيب وتنسيق جميع الإمكانيات المتاحة من اجل تسهيل مهمة الوصول إلى الأهداف المرسومة.

8. التأكد من مدى مطابقة الأداء للخطط المرسومة، وهو ما يعني التأكد من (الكفاءة) للعاملين، وأيضا مدى تحقيق الأهداف أي (الفعالية) .

إن ما سبق من عناصر يحدد لنا طبيعة وظائف الإدارة على اختلاف مستوياتها وتنوع نشاطاتها فكل منظمة تحتاج إلى التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والإشراف والمتابعة حتى تحقق النجاح ، ويرى كثير من الباحثين أن هذه الوظائف موجودة في كل مستويات الإدارة أو القيادة ،" حيث أن هذه الوظائف تحصل في كثير من الأوقات وفي مستويات مختلفة من القيادة ".

يبدو لنا ومن خلال ما سبق بان القيادة والإدارة كليهما يعتمدان بالدرجة الأولى على العنصر البشري الذي هو جوهر العملية الإدارية وجوهر القيادة الإدارية وتعتمدان على مدى فعاليته ونشاطه ومدى استعداده للعمل، وبالتالي استخدام مهاراته وإبداعه ومعلومات ومعارفه العلمية والأكاديمية وخبراته العملية أثناء عملية التطبيق والتنفيذ والتخطيط والتوجيه والرقابة ، لذا فالعنصر البشري هو أساس العملية القيادية والإدارية ونجاحها هو بنجاح العنصر البشري وفشلها من فشلة .

لذا فان أولى الأولويات ومن اجل النجاح الإداري على اختلاف مستوى المنظمات هو تدريب وتأهيل العنصر البشري والاهتمام بة وأحاطته بكل ما هو جديد في مجال الإدارة والقيادة وعملياتها وعناصرها وتحول أدوارها تبعا لتغير العصور ومواكبة

للتطورات الهائلة على كافة الصعد بهدف تحيق الغايات المرسومة وفق الخطط المدروسة المحكمة.

خامسا: الإدارة الاستراتيجية

لابد عن حديثنا عن الإدارة بشكل عام أن نتطرق إلى ما يعرف بالإدارة الإستراتيجية والتي هي شكل من أشكال التفكير والذي يعنى بالتخطيط والتنفيذ والتصرف على المديات البعيدة ،والتي يعتبرها كثير من الفقهاء فن حديث النشأة لم تكد تتحدد معالمه وتتضح مفاهيمه لدى كثير من رواده وأنة كغيرة من الفنون سيبقى خاضعا للتطوير والتجديد ، هذا وقد نالت الإدارة الإستراتيجية الاهتمام الواسع في العقود الثلاثة الأخيرة من القرن الماضي وذلك بسبب التغيرات الهائلة والسريعة في بيئة الأعمال ، وكذلك التطورات الهائلة في مجال العلوم والمعرف والتكنولوجيا ، ودخول البشرية إلى ما يعرف بعصر العولمة الذي فرض أنماط جديدة من الإدارة والقيادة تتلاءم مع الواقع المعاش ، ولكن قبل الدخول ببعض التفاصيل عن هذا الموضوع لابد أن نتطرق إلى تحديد مفهوم كلمة (الإستراتيجية) وبيان أصلها ومعناها الاصطلاحي والإجرائي حسب أراء الفقهاء والخبراء والمختصين .

تحديد المفهوم :

يرجع أصل كلمة (إستراتيجية) إلى أنها مشتقة من الكلمة اليونانية (STRATEGEOS)والتي معناها (فن القيادة) او(فن الجنرال)(The Arte Of Generalship) وقد عرفتها الحضارة اليونانية بأنها "فن الضباط الكبار "،[2] لذا فقد ارتبط مفهومها بالمهام العسكرية والخطط المستخدمة في إدارة المعارك وفنون المواجهات العسكرية أكثر من ارتباطها بالمفاهيم المدنية .

وتعني كلمة (إستراتيجية) حسب قاموس (Webster's) : علم تخطيط العمليات العسكرية وتوجيهها .[3]

- وقد عرفها (ليدل هارت) : " بأنها فن توزيع واستخدام مختلف الوسائط العسكرية لتحقيق هدف السياسة ."

- وعرفها (مولتكة) :" بأنها إجراء الملائمة العملية للوسائل الموضوعة تحت تصرف القائد للوصول إلى الهدف المطلوب ."

- وعرفها الجنرال (اندرية) :" بأنها فن حوار الإرادات التي تستخدم القوة لحل خلافاتها."[4]

([2]) عمران امين ،نحو فهم افضل للاستراتيجيه العسكرية ،مجله الاقصى ،العدد 775، تاريخ شباط 1987،ص16 – 19.

([3]) زكريا مطلك الدوري ، الإدارة الإستراتيجية ، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية ، دار اليازوري ، عمان ، 2005، ص ص 24، 25.

([4]) عبد الله العتوم ، مبادئ الإستراتيجية الإسلامية ، مجلة الكلية العسكرية الملكية ، السنة 1985، ص 74.

- ويعرفها (Wheelen Hunger) بأنها:" مجموعه القرارات والتصرفات الإدارية التي تحدد الأداء طويل الأجل للمنظمة .[5]

- ويعرفها (Andrews) بأنها:" هي الخطط والأنشطة التي تقرها المنظمة على المدى البعيد بما يضمن التقاء أهداف المنظمة مع رسالتها والتقاء رسالتها مع البيئة المحيطة بها بطريقة فعالة وذات كفاءة عالية في نفس الوقت".[6]

- ويعرفها بيرس وروبنسون:" بأنها مجموعه القرارات والتصرفات التي يترتب عليها تكوين وتنفيذ الخطط المصممة لتحقيق أهداف المنظمة."[7]

- أما تعريف (الإستراتيجية العسكرية) فهو:" فن توزيع واستخدام الإمكانيات والوسائل العسكرية المختلفة لتحقيق هدف السياسة بالطريقة المثلى التي تؤمن التوائم بين الإمكانيات والهدف."[8]

- وقد عرفها الجيش الاميركي بأنها:"فن وعلم استخدام القوات المسلحة لتامين أهداف السياسة الوطنية باستخدام القوة أو التهديد بها "[9].

(5) ثابت عبد الرحمن إدريس ، جمال الدين محمد مرسي ، **الإدارة الإستراتيجية ، مفاهيم ونماذج تطبيقية** ، الدار الجامعية ، القاهرة ، 2002/ 2003 ، ص22.
(6) المصدر السابق ،ص22.
(7) المصدر السابق ، ص 23 .
(8) عبد اله العتوم ، مصدر سابق ، ص75.
(9) عمران امين ، مصدر سابق ،ص16 .

هذا وقد دخل استعمال هذه الكلمة إلى كافة أنواع الدراسات والأبحاث وفي مختلف مجالات العلوم والمعارف وتعدد استخدامها حتى شملت كافة ميادين الحياة تقريبا ولم يعد استخدامها مقصورا على العلوم العسكرية فقط بل أنها دخلت إلى علم السياسة والاقتصاد والاجتماع والإدارة..... الخ من العلوم الاجتماعية والإنسانية، والدليل على ذلك هو تعرض الكثير من المفكرين والباحثين إلى تعريفها وتحديد مفهومها من وجهة نظرهم وبما يتناسب مع حيثيات الميدان الذي يبحثون فيه، ومما يدلل على ازدياد أهمية الإستراتيجية هو أن نجاح المنظمات العصرية هو نتاج استراتيجيات مبتكرة وضعها إستراتيجيون على مستوى عال من الكفاءة، تدفع لهم المنظمات ملايين الدولارات من أجل فكرهم الاستراتيجي، وأصبح التنافس عليهم بالغًا لأنه أصبح ضروريًا لمواجهة المنافسة العالمية القوية.

وفيما يلي بعض التعاريف التي قدمها بعض الباحثين في مجالات العلوم الاجتماعية المختلفة [10].

فقد عرفها (شاندلر) بأنها:" تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد وتحقيق الموارد لتحقيق الأهداف والغايات ".

(10) زكريا مطلك الدوري ، مصدر سابق ، ص25.

وعرفها (ansoff) بأنها :" هي تصور المنظمة عن طبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية والتي في ضوئها تتحدد نوعية الأعمال التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد ".

أما (توماس) فقد عرفها :"أنها تلك الفعاليات والخطط التي تضعها المنظمة على المدى البعيد بما يكفل تحقيق التلاؤم بين المنظمة ورسالتها وبين الرسالة والبيئة المحيطة بطريقة فاعلة وكفؤه ."[11]

أما تعريف (الإدارة الإستراتيجية) ككل فقد تطرق له كثير من الباحثين والخبراء ومن هذة التعاريف:

فقد عرفها (جوش) و(جلويك) بأنها:"الخطة الموحدة والمتفاعلة والشاملة والتي تربط المزايا الإستراتيجية للشركة بتحيات البيئة وقد صممت لضمان تحقيق الأهداف الأساسية لمنظمة من خلال التنفيذ الملائم للخطة."

أما (دركر) فقد عرفها بأنها:" عملية مستمرة لتنظيم وتنفيذ القرارات الحالية وتوفير المعلومات اللازمة لتنفيذ القرارات وتقييم النتائج بواسطة نظام معلومات متكامل وفعال."[12]

---

(11) المصدر السابق ، ص 25.
(12) المصدر السابق ، ص26.

أما ألاستراتيجيه من وجهه نظر عسكريه فإنها تعني:"فن توزيع واستخدام الوسائل العسكرية مثل القوات المسلحة لتحقيق أهداف سياسية معينه ".

وهناك مفهوم أخر يتعلق بالاستراتيجية وهو (ألاستراتيجيه الكبرى) والتي يمكن تعريفها بأنها " علم وفن تطوير واستخدام القوى السياسية والاقتصادية والنفسية للامه جنبا إلى جنب مع القوى العسكرية في السلم والحر لتامين الأهداف الوطنية " وهي في الغالب تهدف إلى تنسيق وتوجيه مصادر ثروة الأمة بهدف تحقيق الغاية السياسية للحرب، وغالبا ما يكون الهدف الحقيقي من ألاستراتيجيه الكبرى هو تحقيق السلم، وتعتمد الإستراتيجية من اجل تحقيق النجاح على التقدير السليم والربط المحكم بين الغاية وبين الوسيلة فإذا كانت الإستراتيجية تهدف الى كسب النصر العسكر فقط ، فان الإستراتيجية الكبرى تهدف الى ما هو ابعد من ذلك ألا وهو كسب السلم ، وباختصار فان (الاستراتيجية الكبرى) تعني سياسة الحرب ، والاستراتيجية تعني : "فن قيادة الحرب ".

لذا فان الاستراتيجية العسكرية هي جزء من الاستراتيجية الوطنية والجزء العسكري منها يمكن الإشارة إليه على انه "الاستراتيجية العسكرية الوطنية " ، والاستراتيجية العسكرية يجب أن تساند وتدعم الاستراتيجية الوطنية وتتفق مع "السياسة الوطنية " والتي يمكن تعريفها بأنها "عمل ممكن أو توجيهات يتم التقيد

بها من قبل الحكومة ومتفقه مع الأهداف الوطنية ، وبالمقابل فان السياسة الوطنية تتأثر بإمكانيات وتحديدات الاستراتيجية العسكرية " ،وهذا يدفعنا الى بيان معادله تكوين الاستراتيجية لتتضح الصورة أكثر ، حيث تتألف الاستراتيجية من الأهداف والأساليب والوسائل وكما يلي : الاستراتيجية = الأهداف المطلوب تنفيذها(النتيجة النهائية) +الأساليب (الأعمال الممكنة) +الوسائل(المصادر المتوفرة) ، إن هذة المعادلة يمكن استخدامها لتكوين أي نوع من أنواع الاستراتيجية سواء كانت عسكريه أو سياسية أو اقتصاديه ...الخ ."[12]

إن الاستراتيجية العسكرية قد تأخذ أسماء مختلفة مثل (الرد الكاسح) او (الرد المرن) او (الردع الحقيقي) او الاستنزاف)، (التصفية)، (التقرب المباشر وغير المباشر)، (التهديد الكلي) ،(الاحتواء)، والاستراتيجية العسكرية لأيه دوله هي من أسرارها البالغة الاهميه بينما البعض الأخر من الدول يجعلها معلنه ولكنها قد لا تكون حقيقة على الرغم من أنها معلنه ، ومن بديهيان صناعه الاستراتيجية العسكرية عند الدول هو بناء أكثر من استراتيجيه واحدة وذلك لاستخدامها في حاله فشل الاستراتيجية التي تطبقها وهي بمثابة احتياط فكري لها ، ويمكن للاستراتيجية أن تتبدل وفقا لتبدل الأهداف المراد تحقيقها وتغيرها .

(12) للمزيد من التفصيل انظر: عمران امين ، مصدر سابق ،ص16.

يتضح لنا وبعد هذا الاستعراض لتعريف الإستراتيجية، والإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر مدنيه وأخرى عسكريه - بأنها عبارة عن عملية تعنى بالتخطيط لتحقيق أهداف بعيدة المدى تحدد على ضوءها المنظمة وضعها المستقبلي وذلك بالاسترشاد بالإستراتيجية التي وضعتها لبلوغ هذه الغايات والأهداف، والإستراتيجية أصبحت اليوم نمطا فكريا لا غنى لأية منظمة عنة ابتداء من الأسرة وانتهاء بالدولة وذلك لأنة يساعدها على بيان الطرق التي يجب ان تسلكها للوصول إلى أهدافها وغاياتها، وأيضا لأنها تساعدها على بيان التهديدات والصعوبات التي قد تواجهها بالبيئة التي تعمل بها من خلال الموارد المتاحة لها.

إن انعدام التخطيط الاستراتيجي في المنظمة يدفع بها إلى الوقوع في إشكالات تؤدي إلى الفشل في الوصول إلى الأهداف وبالتالي تواجه المنظمة ما يعرف ب(الفراغ الاستراتيجي) الذي ينتج عن تضارب الاختصاصات وتداخل الواجبات وعدم التنسيق بين الأجهزة المختلفة –وخاصة في المنظمات الكبرى كالدولة– وغياب البرامج الواضحة للعمل مما يؤدي إلى الفشل الإداري الذريع في المنظمة .

والتخطيط الاستراتيجي -كما يرى دراكر- هو "عملية مستمرة لتنظيم وتنفيذ القرارات الحالية وتوفير المعلومات الكافية الخاصة بمستقبل تنفيذها وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ القرارات من خلال نظام جيد ومستمر للمعلومات ".[14]

وقد يعني التخطيط الاستراتيجي أيضا ما يلي:

هو عمليه تحليل المعلومات والبيانات المتوافرة عن البيئة الخارجية وذلك للتنبؤ بالتغيرات المحتملة ووضع خطه طويلة الأمد لمواجهه هذة التغيرات المحتملة وذلك لمساعدة المنظمة على التكيف مع الظروف البيئية وبالتالي بقاء هذة المنظمات.

هو التحسين المستمر والمراقبة المستمرة دون توقف لكل مرحله من مراحل العمليات بحيث يتم تحديد أخطاء مسبقا ومعرفه أسبابها ومعالجتها قبل وقوعها والتطلع باستمرارالى أفضل الطرق لتقديم خدمه تواكب التغير في متطلبات العميل".[15]

والقائد الناجح هو القائد المتبصر القارئ الجيد للخطط الإستراتيجية للمنظمة وذلك استعدادا لتنفيذها أو المشاركة في التنفيذ وذلك من خلال تكوين فريق داخل منظمته يعنى بالتخطيط البعيد المدى والمتابعة للخطط من حين لأخر للتأكد من

(14) عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، مصدر سابق، ص 260.

(15) عمر ياسين خضير ، الجودة الشامله والمؤسسات الماليه والمصرفيه ، مجله اليرموك ، العدد 92، 2007 ،ص146- 154.

مدئ صلاحيتها وملاءمتها للتنفيذ عندما يستدعي الأمر ذلك ، لذلك فان من أهم واجبات القائد الناجح هو أن يوجد داخل منظمته رؤية إستراتيجية للمنظمة التي يديرها وذلك من خلال إسناد مهمة التخطيط لمجموعه من الخبراء الأكفاء القادرين على توقع الأمور والتبصر بما قد تواجهه المنظمة من مستجدات وأحداث ، وتزداد أهمية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة العسكرية خصوصا، حيث يتطلب القيام بأي عمل عسكري مهما كان حجمه او نوعه ، إجراء عملية التخطيط – بل التدقيق في التخطيط – البالغة الدقة ووضع أهداف إستراتيجية إلى جانب الأهداف (التكتيكية)،وذلك لان الأعمال العسكرية تحمل معها دائما المفاجئات الغير متوقعه لـذا يتطلب الأمر من القائد أن يكون مؤهلا وعلى درجة كبيرة من الكفاءة التي تمكنه من التخطيط الدقيق والسليم الذي يبنى علية التنفيذ المحكم الدقة من اجل تحقيق المهمة المطلوبة وإلا واجه الفشل ، ويستطيع القائد تحقيق ذلك من خلال وضع طاقم بارع من القادة الصغار المؤهلين والمدربين والذين يتمتعون بالقدرة العالية على التخطيط وبعد النظر والتفكير السليم والحكمة والمعرفة والثقافة العالية ،وان المتتبع للظروف الدولية يشاهد أهمية التخطيط الاستراتيجي الذي تضعه الدول الكبرى ضمانا مصالحها واستمرارا لقوتها .[16]

(16) التكتيك: وحسب ما عرفة (اندرية بوفر) هو : " فن استخدام الأسلحة في المعركة للوصول إلى المردود الأقصى " إذن هو عبارة عن الإجراءات التي تتم داخل الميدان المعركة من قبل القيادة الميدانية "للذلك فهو يعتبر فن من فنون القتال الميدانية .

الفصل الثاني

القيادة

أولا: تعريف القيادة :

من التعريفات التي قيلت في القيادة : "أنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة من الأشخاص وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعة"[1] .

تعريف آخر : "القيادة دور اجتماعي رئيسي يقوم به الفرد (القائد) أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة (الأتباع) ويتسم هذا الدول بأن من يقوم به له القدرة والقوة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم في سبيل بلوغ هدف الجماعة"[2] . فهي شكل من أشكال التفاعل بين القائد والأتباع حيث تبرز سمة القيادة والتبعية .

تعريف آخر : "هي العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة"[3] .

---

[1] د. كامل المغربي وآخرون، أساسيات في الإدارة، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، 1995م، ص163-164 .

[2] د. شفيق رضوان، السلوكية الإدارية، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1994م، ص81 .

[3] د. فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الرابعة، مركز الكتب الأردني، 1994م، ص185

تعريف المدير:

المدير شخص قادر على خلق وحدة منتجة ومحبة للعمل ومرتبطة ببعضها البعض، وذلك يتطلب منه أن يستخدم كل نقط القوة التي تقع تحت يديه من الموارد البشرية وذلك يتطلب منه إحداث توازن بين العناصر المختلفة بين الأشخاص، ومدى درايته بالمدخل السيكولوجي للأفراد الذي يديرهم، ومراعاة الفروق الفردية بين الأشخاص طبعاً للأسباب البيئية أو العلمية المختلفة، ولذلك مطلوب منه مراعاة الإدارة بالأهداف والنتائج وأن يتخذ قرارات تحقق نتائج إيجابية .. والتالي فنجاح المدير مرحلة وليس نقطة وصول تتطلب التطوير الذاتي من جانبه، ولكن نجاحه يعتمد على الابتكار والتجديد في الفكر والتطبيق .

المدير القائد: THE MANAGER AS A LEADER

هو القائد الذي يعمل على تحقيق النتائج المتوقعة منه بحكم منصبة . فمدير المدرسة بحكم منصبة يتوقع منه تقديم خدمة عالية تعليمية وتربوية وتحقيق معدلات من الترابط التنسيقي بين العاملين معه لرفع وتحسين العملية الإدارية وتطوير الأداء العام وتحقيق الأهداف المرسومة له وذلك بتكلفه محددة في وقت معين فإذا حقق المدير هذه التوقعات نطلق عليه مدير فعال.

ثانيا: أهمية القيادة :

تعود أهمية القيادة إلى العنصر البشري الذي أخذ يحتل المكانة الأولى بين مختلف العناصر الإنتاجية الأخرى التي تساهم في تحقيق أهداف المشروع المنشود فسلوك الفرد من الصعب التنبؤ به نظراً للتغيرات المستمرة في مشاعره وعواطفه كذلك التغير في الظروف المحيطة بالمشروع من شأنها أن تؤدي إلى تغير مستمر في السياسات وذلك لكي تضمن المنشأة الحد الأدنى المطلوب من الجهود البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها وضمان استمرارها فيجب أن توفر للعاملين قيادة سليمة وحكيمة تستطيع حفظهم والحصول على تعاونهم من أجل بذل الجهود اللازمة لإنجاز المهام الموكلة لهم وقد دلت الدراسات المختلفة على قلة عدد القادرة نسبياً "فالقدرة على القيادة سلعة نادرة لا يتمتع بها إلا القلائل من أفراد المجتمع"[1].

فالحاجة إلى تصميم برامج تدريبية مختلفة من أجل رفع المستوى القيادي بين العاملين في هيئاتها الإدارية ويمكن القول أن القائد الناجح هو الذي يخلق في دائرته العادات والتقاليد التي تتفق وأهداف المشروع الذي يعمل فيه، حيث إن الجانب السلوكي في علاقة الرئيس بمرءوسيه وبزملائه هو جوهر عمل القيادة ويتمثل في التأثير الذي يمارسه فرد ما على سلوك أفراد آخرين ودفعهم للعمل باتجاه معين

[1] د. المغربي، الكتاب المذكور سابقاً، ص164 .

وفاعلية هذا الدور القيادي يتطلب فهماً عميقاً للسلوك الإنساني ويتضمن إدراكاً للحقيقة القائلة بأنه لا يمكن معاملة الأفراد كالآلات وحتى يستطيع الشخص القيام بعملية التأثير يجب أن يتمتع بقوة أو سلطة معينة تميزه عن غيره من الأفراد .

ثالثا: مصادر قوة القيادة وتأثيرها :

حتى يتمكن الشخص من القيام بعملية التأثير على الآخرين يجب أن يتمتع بقوة أو سلطة معينة تميزه عن الآخرين ويمكن تصنيف مصادر القوة للقيادة على النحو الآتي:

أولاً : السلطة الرسمية : من مظاهر هذه السلطة :

- قوة المكافأة : ومصدرها توقعات الفرد من أن قيامه بعمله على الوجه المطلوب سيعود عليه بمكافأة مادية أو معنوية من قبل رئيسه .

- قوة الإكراه : ومصدرها الخوف وهي متصلة بتوقعات الفرد من أن قصوره في تأدية واجباته سيترتب عليه نوع من العقاب المادي أو المعنوي من قبل رئيسه.

- السلطة القانونية : ومصدرها المركز الرسمي الذي يحتله الفرد في التنظيم الاداري وهذه القوة تنساب من أعلى إلى أسفل. أما قوة التأثير : فهي مرتبطة

بالشخص نفسه وليس بالمنصب ومن مظاهرها: القوة الفنية " التخصص : ومصدرها الخبرة والمهارة والمعرفة التي يمتلكها الفرد ويتميز بها عن غيره من الأفراد كالطبيب والمهندس .

- قوة الإعجاب : ويحصل عليها الفرد نتيجة إعجاب تابعيه ببعض صفاته الشخصية بحيث تربطهم وتشدهم إليه نتيجة توافر نوع من السحر أو الجاذبية في شخصية القائد .

رابعا: نظريات القيادة :

تعددت نظريات القيادة وجاء ذكرها في جميع الكتب الإدارية التي تحدثت في موضوع القيادة ولكن يمكن تصنيفها بالشكل التالي الذي يضم جميع النظريات فهي نفسها في جميع الكتب وإن اختلفت المسميات في بعض الأحيان .

أولاً : نظرية السمات (القيادة الموروثة) :

وتنص هذه النظرية على أن القيادة يحصل عليها الفرد عن طريق الوراثة من والديه فهناك من يولد ليكون قائداً وهناك من يولد ليكون تابعاً فصفات القيادة من الثبات والجرأة والإقدام والمهارة إنما هي هبة من السماء لشخص القائد إلا أن هذه النظرية تعرضت لانتقادات تحد من فعاليتها ومن هذه الانتقادات :

- أنها فشلت في اعتبار تأثير الجماعة على المواقف والسياسات الإدارية .
- فشلت النظرية في تحديد الصفات الهامة من الصفات الموروثة كما فشلت في التعرف على الصفات التي يتميز بها القائد والضرورية لدعم شخصيته .
- فشلت النظرية في تحليل السلوك الإنساني واكتفت بوصف ذلك السلوك .
- فشلت النظرية في تحديد الصفات القيادية الموروثة وذلك لصعوبة الفصل بين الصفات القيادية الخاصة والمشتركة .

ثانياً : نظرية سلوك القائد :

تعتبر هذه النظرية مناظرة لنظرية (القيادة المكتسبة) التي تستند إلى الخبرة وتمرس القائد في الحياة فالقائد الناجح هو الذي يكتسب صفات القيادة من عمله وممارسته القيادة في الجماعة ويشترط أن تتوافر فيه بعض السمات القيادية .

ونظراً لعدم قدرة نظرية السمات على تحديد سمات القائد الفعال والقائد غير الفعال أدى هذا إلى انتقال التركيز في الأبحاث والدراسات إلى سلوك الفرد (القائد) ومن أهم هذه النظريات المرتبطة بسلوك الفرد :

أ- نظرية الخط المستمر في القيادة :

تشير هذه النظرية بأنه ليس هناك سلوكاً قيادياً واحداً يمكن استخدامه بنجاح في كل الأوقات وإنما السلوك القيادي الفعال هو الذي يتلاءم ويتكيف مع الموقف، أي أن القائد يجب أن يكون مرناً بدرجة كافية تتلاءم والموقف القيادي الذي يتعرض له.

ب- نظرية ليكرت في القيادة :

وجد ليكرت أن المشرفين ذوي الإنتاجية العالية تميزوا بمشاركة محدودة في التنفيذ الفعلي وكانوا مهتمين أكثر بالأفراد وكانوا يتعاملون معهم بطريقة غير رسمية واستنتج ليكرت أن القياد الديمقراطية تعطي أفضل النتائج وقد ميز بين أربعة أنظمة للقيادة :

1-النظام التسلطي (الاستغلالي) : وفيه يكون القادة مركزون بدرجة عالية وثقتهم بمرءوسيهم قليلة ويتبعون طرق التخويف والإكراه في الإدارة

2-النظام المركزي النفعي : ويشبه السابق إلا أنه أقل مركزية ويسمح بمشاركة المرءوسين تحت إشرافه ورقابته .

3-النظام الاستشاري: تتوفر لدى القادة ثقة بمرءوسيهم ويستفيد من أفكارهم وآرائهم أما النظام الرابع فهو الأفضل .

4-النظام الجماعي المشارك : تتوفر للقائد ثقة مطلقة بمرءوسيه وهناك تبادل مستمر للمعلومات وقد ثبت أن من يستخدمون النظامين الثالث والرابع تكون إنتاجية مجموعاتهم مرتفعة .

ج- نظرية البعدين :

من خلال هذه النظرية تم تحديد بعدين لسلوك القيادة هما :

1- المبادرة لتحديد العمل وتنظيمه .

2- تفهم واعتبار مشاعر الآخرين .

وأثبتت هذه الدراسات بأن القائد يمكن أن يجمع بين البعدين ولكن بدرجات متفاوتة وهذا بالتالي يؤدي إلى تحقيق الرضاء والإنجاز الجماعي للمرءوسين .

د- نظرية الشبكة الإدارية :

حددت هذه النظرية أسلوبين لسلوك القائد :

1) الاهتمام بالأفراد .　　　　2) الاهتمام بالإنتاج .

ثالثاً : نظرية الموقف :

فالموقف الذي يوجد فيه الفرد هو الذي يحدد إمكانيات القياديين والدليل على ذلك نجاح القادة في مواقف معينة نجاحاً باهراً وفشلهم في مواقف أخرى .

وأصحاب هذه النظريات تعتبر القيادة موقف يتفاعل به القائد وجماعته والظروف لا تعتبر القيادة موهبة "فالقائد الناجح هو ذلك القائد الذي يستطيع تغيير سلوكه وتكيفه بما يلائم الجماعة من خلال وقت محدد لمعالجة موقف معين"[1].

نظرية فدلر في القيادة :

تعتبر هذه النظرية من النظريات الموقفية فقد اعتبر فدلر أن الموقف القيادي له الأثر الكبير على قرار القائد . والموقف يتأثر بالعوامل التالية :

1-قوة مركز القائد (مساندة رؤسائه له وما لديه من صلاحيات في محاسبة المرءوسين) .

2-طبيعة العمل (الأعمال الرتيبة تسهل عملية قيادة القائد) .

3-علاقة القائد بمرءوسيه (العلاقة الشخصية تؤدي إلى الاعتراف به كقائد وتسهل عملية القيادة) .

جوهر هذه النظرية يشير إلى أن القائد المهتم بمهام العمل والذي ينزع إلى المركزية والتسلط يكون فعال في تحقيق إنتاجية عالية للمرءوسين في الحالات المتطرفة للمواقف (السهل جداً أو الصعب جداً) بينما القائد الذي يهتم بالعلاقات والنواحي

[1] د. مهدي زويلف، د. علي العضايلة : إدارة المنظمة- نظريات وسلوك، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ص249 .

الإنسانية فإنه يحقق إنتاجية عالية للمرءوسين في الحالات والمواقف المعتدلة (متوسطة الصعوبة) .

فمن وجهة نظر فدلر ليس هناك أسلوب قيادي واحد ناجح في كل المواقف أي القائد يجب أن يكون مرناً في استخدام أساليب القيادة المختلفة لضمان نجاح فعالية القيادة .

تقسيمات أخرى لنظريات القيادة مثل :

- القيادة العلمية – الاهتمام بالعمل :

تنبع هذه القيادة من الحركة العلمية التي نشرها فريدريك تايلور ومن الأفكار التي حملتها تلك الحركة عن الإنسان وسلوكه تبعاً لما أطلق عليه دوغلاس ماكريغور بنظرية (×) التي تفترض أن الإنسان كسول لا يحب العمل ويعمل على تجنبه وأنه يجب مراقبته باستمرار ودفعه إلى العمل وأن العامل لا يحب المسئولية وأنه غير طموح ولذلك افترضت الحركة العلمية بأن تصحيح الوضع لا يتم إلا بإحدى الطريقتين :

1- تقوية الهيكل التنظيمي للمنشأة .

2- تحسين طرق العمل الموجهة لرقابة المستويات الدنيا .

- القيادة الإنسانية – الاهتمام بالإنسان :

وهي تؤكد على أهمية دور الفرد ومساهمته في المنظمة وأنه لابد من حفز الأفراد وتشجيعهم وتدريبهم من أجل الحصول على أقصى طاقاتهم الكامنة وتؤكد هذه النظرية أن الإنسان يسعى لإشباع حاجاته السيكولوجية التي يمكن إشباعها ضمن إطار المؤسسة وهذا وضعه ماكريغور في نظريته الثانية وهي نظرية (Y) والتي هي عكس النظرية الأولى .

خامسا: أنواع وأساليب وأشكال القيادة :

قسّم بعض الكتاب أنواع القيادة وتم تصنيفها في ثلاث مجموعات :

المجموعة الأولى : القيادة حسب سلوك القائد :

1- القيادة الأوتوقراطية (المتسلقة) : وفيها يقوم القائد باستغلال السلطة الممنوحة له ليحمل أتباعه على القيام بأعمال وفقاً لإرادته وأهوائه وعادة ما يستخدم أسلوب التهديد والتخويف لتنفيذ ما يريد . وهو لا يهتم بآراء الآخرين أو أفكارهم وهو الذي يحدد الأهداف وسبل تحقيقها .

2- قيادة عدم التدخل : عكس القيادة الأوتوقراطية فهي تعني أن القائد يسمح لأتباعه باتخاذ القرارات الأهداف واختيار أساليب التنفيذ .

ويتصف القائد بالسلبية والتسامح والتودد فهو يلعب دوراً ثانوياً في التوجيه والإرشاد والتأثير على مرءوسيه ودوره يكون مركز في إعطاء معلومات لمرءوسيه بدلاً من تولي زمام المبادرة في توجيه أتباعه .

3-القيادة الديمقراطية :

فهي تنبع من أساليب الإقناع والاستشهاد بالحقائق واعتبار أحاسيس الأفراد ومشاعرهم وجعلهم يشعرون بكرامتهم وأهميتهم .

فالقائد الديمقراطي يستأنس بآراء أتباعه ويعبر أفكارهم الاهتمام اللازم ويقدم لهم المعلومات والإرشادات اللازمة ويلعب دوراً فعالاً في تنمية الابتكار وتحقيق التعاون وإطلاق قدرات المرءوسين وطاقاتهم الكامنة . وأضاف كاتب نوعاً آخر للقيادة حسب السلوك وهو :

4-القيادة الديكتاتورية : يتميز القائد الديكتاتوري بمركز السلطة المطلقة ويقوم بإنجاز أعماله من خلال التهديد والإجبار واستعمال مبدأ الخوف وهو دائماً يهدد بالثواب والعقاب للمرءوسين فيسلك المرءوسين سلوكاً معيناً لإرضاء ذلك القائد .

المجموعة الثانية : القيادة حسب الهيكل التنظيمي :

1- القادة الرسميين : وهم الذين يكتسبون سلطتهم من المنصب الذي تولوه وتيسر لهؤلاء القادة القيام بتوجيه وإرشاد المرءوسين وإصدار الأوامر لهم واتخاذ القرارات وتحديد الإجراءات والسياسات التي تؤثر على سلوك المرءوسين في العمل .

يهدف هذا القائد إلى حفز أتباعه وتوجيههم وتفهم مشاكلهم حتى تتوثق عرى الثقة بين مرءوسيه إلا أن هذه الثقة للقائد وأتباعه لا تأتي بصورة تلقائية بل هي نتيجة النشاطات في مجالات تنمية التعاون وإتاحة فرصة الاتصال في الاتجاهين بينهما"[1] .

2- القادة غير الرسميين :

أو القادة الطبيعيين وهم الأفراد الذين يعملون داخل جماعات دون أن يكون لهم منصب رسمي بدرجات مختلفة ولهذا نلاحظ أن سلوك الجماعة الصغيرة ينبع من ظاهرتين هما:

1- يعتبر القادة الغير رسميين أقدر الأشخاص على إشباع رغبات الجماعة وتحقيق أهدافها .

2- يعتبر القادة الغير رسميين قادرون على التأثير على سلوك وأعمال الجماعة وأفرادها .

[1] د. المغربي، الكتاب المذكور سابقاً، ص174-175 .

المجموعة الثالثة : القيادة حسب الموقف والشخصية :

حسب الموقف الذي يجد القائد نفسه فيه وقوة شخصيته الذاتية . ويظهر هذا النوع من القيادة عادة في الشخص الذي يستطيع من خلال مقدرته الشخصية جمع أتباع يؤمنون بأفكاره وآرائه وصحة أهدافه .

القيادة الإدارية والاستراتيجية للمنظمة :

إن ما يميز المنظمة الناجحة عن غيرها من المنظمات غير الناجحة هو انفرادها بوجود قيادة إدارية كفؤة ديناميكية لأن المدراء أو القادة الإداريين هم مورد رئيسي ونادر لكل مشروع . والقيادة الإدارية والاستراتيجية تتمثل في الإدارة العليا التي تتكون من رئيس مجلس الإدارة وأعضاء مجلس الإدارة والمدراء والعاملين وفي بعض الأحيان تشمل أيضاً الإدارة التي تعتمد على مصدر القوة أو السلطة التنظيمية التي تمثلها . ويمكن تصنيف القوة في التنظيم إلى أربعة مصادر[1] :

1- القوة المكافئة : وتبرز من إدراك الآخرين بأن استراتيجيي المنظمة يملكون القدرة على تحقيق نتائج إيجابية لهم وأن المكافئة التي يمكن الحصول عليها تكون بشرط التوافق مع رغبات وأهداف صانعي الاستراتيجية .

[1] الإدارة الاستراتيجية، نقلاً عن (French and Raven) في كتابه The Basis of Social Power, p 150-167 .

2- القوة القهرية : وتستند إلى إدراك الأفراد أن صانعوا الاستراتيجية هم قادرون بالفعل على تحقيق نتائج سلبية لهؤلاء الذين لا يتصرفون بالطريقة التي يرغب بها القادة.

3- القوة الشرعية :

وهي قدرة التأثير التي تشتق من الميل أو الرغبة لدى الفرد لكي يكون شبيهاً بحامل القوة والقائد الذي يستند إلى هذا النوع من القوة سيتجه للتركيز على الصداقة والارتباط العاطفي بالقائد.

4- القوة الخبيرة :

وهي أكثر استقلالاً من الأنواع الأخرى لأن القائد الاستراتيجي يمتلك كفاءة خاصة أو معرفة أو خبرة وتجربة عميقة فيما يتصل بكل المسائل التي يسعى إلى التأثير فيها وتكون محل اهتمام الآخرين.

النوع الأول والثاني يستند على نظرية التوقع والتحفيز أي توقع المكافأة والجزاء كنتيجة مباشرة للسلوك التنظيمي.

إن الصعوبات المحتملة عند ممارسة السلطة على المدراء أو العاملين الذين يعتبرون أنفسهم خبراء في مجالات تخصصهم أكثر من قادة المنظمة والمشاركين في صنع

استراتيجيتها هي إحدى المشاكل التي تواجه المنظمة، لذلك نجد أن القيادة الإدارية للمنظمة تميل إلى التركيز على عملية الإدارة الاستراتيجية أكثر من التركيز على التفاصيل الجوهرية الخاصة بالخطط الوظيفية التي يجري تنفيذها في المنظمة، إن مفتاح ضمان نجاح الإدارة الاستراتيجية يتمثل في مقدرة وكفاءة قائد المنظمة[1] .

فكثير من الشركات الكبيرة أصبح نجاحها يقترن بأشخاص قادتها حيث أن هؤلاء القادة لهم الفضل الأول في تحقيق أعظم نجاح استراتيجي لمنظماتهم في ميدان الأعمال.

وليس بالضرورة أن يكون هؤلاء القادرة ذوو صفات استثنائية ولكنهم بالتأكيد امتلكوا البراعة الكافية لصياغة وتنفيذ إدارة استراتيجية بالمثابرة والإصرار الكافي للتعبير عن القيم بالكلمات والأفعال خلال عقود من الزمن وفشل الإدارة العليا في وضع وتنفيذ استراتيجيات ناجحة إلا أن هذه المنظمات تمتلك أعداد كبيرة من المدراء وعدد قليل من القادة الإداريين .

[1] د. سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 1998م، ص89 .

أسلوب القيادة الإدارية :

يتكون أسلوب القيادة الإدارية من ثلاث متغيرات مترابطة هي :

1- طريقة تحفيز الأفراد ومجاميع العمل .

2- أسلوب اتخاذ القرارات الإدارية .

3- مجالات التركيز في بيئة العمل .

المتغير الأول :

نجد أن هناك إدارات تستند على أسلوب التحفيز الإيجابي من خلال التركيز على المسئولية والتمييز على أساس الكفاءة والجدية في العمل وتنمية مشاعر الانتماء والولاء للمنظمة وتطبيق أسس عادلة للمكافأة المادية والتقدير المعنوي في حين تعتمد إدارات أخرى أسلوب التحفيز السلبي مثل التلويح بالتهديد وفرض أنظمة عقاب إداري صارمة وتطبيق أنظمة مباشرة في الرقابة والسيطرة .

المتغير الثاني :

فهو المؤثر في تحديد أسلوب القيادة الإدارية هو طريقة اتخاذ القرارات أي درجة تفويض صلاحيات اتخاذ القرار ودرجة مشاركة العاملين بعملية صنع القرار، فالقرارات قد تكون من صنع فرد واحد (توصف هنا القيادة بالأوتوقراطية)، أو قد

تتخذ من قبل الإدارة العليا حصراً (توصف هنا القيادة بالبيروقراطية)، أو قد تتخذ القرارات عن طريق المشاركة وهو الأسلوب الذي يميز الإدارة اليابانية على وجه الخصوص .

المتغير الثالث :

يتعلق بالمنظور الذي يجد فيه المدير أو القائد بأنه أفضل طريقة لجعل الأفراد ينجزون العمل بصورة مرضية وهذه الأساليب في القيادة الإدارية تختلف باختلاف القادة والإدارات والمواقف التي تتطلب في بعض الأحيان أساليب إدارية مختلفة يمارسها أو يختارها المدير أو القائد الإداري .

أشكال القيادة :

أولاً : القيادة الجماعية :

تتضمن توزيع المسئوليات القيادية بين الأفراد حسب قدرات كل منهم وليس هناك شيء في طبيعة القيادة نفسها يتطلب تركيزها أو توزيعها .

أي أن الجماعة قد توزع الوظائف القيادية في يد قائد واحد أو قد توزعها على عدد من الأعضاء .

وهي ضد تركيز القيادة في يد فرد فيتم تحديد الأهداف معاً للوصول إليها معاً، فهي تنبع من المبادئ الديمقراطية .

يستخدم هذا الشكل من أشكال القيادة المشاركة كأسلوب قيادي وهذا يعني تخويل الأعضاء سلطة اتخاذ القرارات ووضع السياسات وإصدار الأوامر، وكلما زادت المشاركة الإيجابية كلما كان ذلك محققاً لمفهوم القيادة الجماعية . ومن أهدافها خدمة الفرد والمجتمع من خلال إشباع رغبات الفرد وتنمية القدرة على القيادة .

بالإضافة لتخفيف العبء عن القائد ودفعه ليتفاعل مع الجماعة، إلا أنها قد تؤدي إلى نتائج سلبية مثل الفوضى، حيث يصبح كل فرد له الحق في قول الكلمة النهائية فيما يتصل بعمل الجماعة، إلى جانب أنها قد تثير الصراع بين القائد والأتباع .

ثانياً : القيادة الإدارية :

كثير مما قيل عن القيادة بصفة عامة ينطبق على القيادة الإدارية، فالمدير عليه أن يكون أكثر تأثيراً في سلوك أعضاء الجماعة بالأسلوب الديمقراطي بعيداً عن الأوتوقراطية والتسلطية والبيروقراطية .

أسس القيادة الإدارية :

تعتبر أسس القيادة الإدارية أسس موقفية، أي أنها قد تعمل في بعض المواقف ولا تعمل في البعض الآخر لأن استجابة المرءوسين لنفس الأسلوب يختلف حسب طبيعة العمل وحسب الجنس وحجم الجماعة، كذلك تتوقف على مهارات الإداري وحاجات المرءوسين .

أما الأسس فهي :

- إعطاء المرءوسين قدر كبير من الحرية في وضع خطة العمل وتحديد الأهداف والإشراف الذي يتسم بالرقابة العامة (غير شديدة وغير متواصلة) والتعليمات المفصلة وزيادة الشعور بالمسئولية وارتفاع الروح المعنوية .

- العمل على الحفاظ على تماسك الجماعة وتضامنها مما يحسن أداء المرءوسين .

- القيادة المتمركزة حول الجماعة مما يؤدي إلى نتائج أفضل من القيادة المتمركزة حول الإنتاج.

ثالثاً : القيادة العسكرية:

هي فن التأثير على الرجال وتوجيههم نحو هدف معين بطريقة تضمن بها طاعتهم وثقتهم واحترامهم وولائهم وتعاونهم لإحراز النصر في المعركة وتحقيق الهدف .

القائد العسكري الجيد هو الذي يتحلى بالسمات القيادية الديمقراطية والثقافة العامة والتدريب العملي والصحة النفسية .

يهتم المسئولين في القوات المسلحة بما يسمونه "تربية فن القيادة وتنمية المهارة القيادية" على أساس أن القيادة هبة واكتساب يجب أن تكون ديمقراطية وتهتم بتنمية الشعور بالمسئولية والتدريب العملي ودراسة التاريخ الحربي وخلق القادة .

قال الحكيم الصيني ساما : أنت تستحق لقب القائد العظيم إذا صففت قواك بصورة فنية وركزتها بطريقة صحيحة ودفعتها للقتال في الوقت المناسب وأدرتها بحكمة وكافأتها بحق وحرستها بعناية ووزنت الأمور بدقة .

سادسا: التدريب على القيادة وصفات القائد :

النظرة الحديثة إلى القيادة هي أنها يمكن تعلمها وأن القائد يصنع أكثر مما يولد ويجب الاهتمام بتدريب القادة الجدد .

ومن طرق التدريب على القيادة التي ابتدعها "مورينو" المعروف باسم طريقة (القيام بالدور) حيث يقوم الفرد بدور القائد في مواقف متنوعة أشبه ما يكون بمواقف الحياة اليومية، ويرى البعض أن التدريب يمر بمراحل متتابعة فهو يبدأ بالعرف على النواحي السلوكية المطلوب تعلمها، يأتي دور ممارسة السلوك ثم نقل ما تم تعلمه في فترة التدريب على العمل الحقيقي في القيادة .

إذاً المرحلة الأولى : التعرف على النواحي السلوكية المطلوب تعلمها .

المرحلة الثانية : ممارسة السلوك .

المرحلة الثالثة : نقل ما تم تعلمه في فترة التدريب على العمل الحقيقي في القيادة .

صفات القيادة الإيجابية والقائد الفاعل :

1- أن يضع القائد نفسه موضع مرءوسيه ويتحسس الأمور كما يرونها ويشعرون بها.

2- لابد أن يبتعد القائد عن اللوم والتقريع العلني الذي يجرح المشاعر وينتج عنه البغضاء والحقد .

3- عدم إيهام المرءوسين بقدرات القائد لأنهم سيكتشفون هذه القدرات .

4- لابد للقائد أن يكون قريب من مرءوسيه حتى يسهل الوصول إليه والوصول إليهم .

خصائص القائد الناجح :

- يتصف القائد الناجح بأنه جاد في تحسين مقدرته على التبصر في أحوال الأفراد واستخدامه بعض السلوكيات مثل الاعتناق والموضوعية والإدراك الذاتي .

- يتمتع القائد الناجح بمستوى من الذكاء أعلى من مستوى ذكاء أتباعه .

- يتمتع القائد بسعة الأفق وامتداد التفكير وسداد الرأي أكثر من أتباعه .

- يتمتع القائد بطلاقة اللسان وحسن التعبير .

- يتمتع القائد بالاتزان العاطفي والنضج العقلي والتحليل المنطقي .

- يتمتع القائد بقوة الشخصية والطموح لتسلم زمام قيادة الآخرين .

وهناك بعض الصفات الأخرى التي يتحلى بها القائد :

- الوعي أي عدم معرفة النظريات إنما محاولة تطبيقها عملياً والخبرة الشخصية مهمة أيضاً.

- الإحساس والتعاطف والرعاية والقدرة على فهم حاجات الأفراد ورغباتهم يؤدي إلى السلوك الصحيح في التعامل وزيادة الإنتاج، فمن يتلقى النفع عليه ألا ينسى ذلك أبداً ومن يمنح الآخرين عليه ألا يتذكر ذلك أبداً .

- الثقة لأن نقص الثقة يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير كاملة مما يؤدي إلى آثار سيئة بالنسبة للمنشأة .

- الثقة بالآخرين .

- على القائد ألا يتدخل لحل المشاكل إلا فيما ندر لحل المشاكل .

- يجب على القائد أن يحسن استخدام الوقت وأن يستعمله بكفاءة .

- يجب أن يتميز القائد بقوة الحدس .

- يجب أن يمتلك القائد حساً للفكاهة والدعابة .

- القادة يجب أن يكونوا حاسمين قاطعين بتعقل .

- القادة يجب أن يكونوا استنباطيين .

- القادة يجب أن يكونوا ممن يمكن الاعتماد عليهم .

- القادة يجب أن يكونوا ذوي عقول منفتحة .

خصائص القائد الأوتوقراطي :

1- حب السيطرة .

2- اتخاذ القرارات منفرداً .

3- شكه وعدم ثقته بالآخرين يؤدي إلى القلق وعدم الاستقرار النفسي .

سابعا: أنماط القيادة:

1- المدير الديكتاتور :

هو نمط المدير الذي يهتم بالعمل أكثر من اهتمامه بالناس فالعمل له أولوية أولى من بين الأولويات الأخرى ويعتقد المدير الديكتاتوري بأن متطلبات العمل تتعارض مع احتياجات الأفراد وبالتالي فإنه يخطط وينظم ويوجه ويراقب العمل بشكل محكم على اعتبار أن ذلك يقلل من الصراع الإنساني[1].

- الافتراضات الأساسية : يفترض المدير الديكتاتوري افتراض أساسي عن طبيعة الناس (بغض النظر أدرك هذه الافتراضات أم لم يدركها) وهذه الافتراضات هي :

1- العمل في حد ذاته غير مرغوب لمعظم الناس .

2- معظم الناس غير طموحين ولا توجد لديهم رغبة لتحمل المسئولية .

3- يتمتع معظم الناس بقدرة قليلة على الابتكار في حل المشكلات التنظيمية .

4- أن التحفيز فقط يتم في الأشياء الفسيولوجية (مأكل، مشرب، مسكن) .

[1] د. فؤاد الشيخ سالم وآخرون ، المفاهيم الإدارية الحديثة ، الطبعة الرابعة – مركز الكتب الأردني 1994م.

5- لابد من الرقابة المباشرة على معظم الناس ويجب إجبارهم على تحقيق أهداف المنظمة .

- طريقة الإدارة : إن المدير الديكتاتوري يدير طريقته حيث يرى الكفاءة في العمل تحقق رضا الناس وبالتالي يعتقد أنه :

1- مسئول شخصياً عن تنفيذ العمل من خلال الآخرين فهو صاحب السلطة وعلى الآخرين الطاعة .

2- أنه يقوم بتخطيط العمل بشكل محكم وكذلك الأنظمة والقوانين واللوائح وذلك لأنهم كسالى من وجهة نظره .

3- تنظيم العمل بشكل محكم وعلى أساس السلطة هي العمود الفقري والطاعة حتمية .

4- في عملية التوجيه قانون الثواب والعقاب بشكل محكم ويدفع الناس للعمل دفعاً .

5- يضع معايير رقابية محكمة لقياس الأداء وتصحيح الانحرافات أولاً بأول وعقاب المخطئ ليكون عبرة ويعتمد على الزيارات المفاجئة لاكتشاف الأخطاء.

- النظرة للأهداف : يعتقد المدير الديكتاتوري أن هناك تعارض بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد في حال تحقيق أهداف الأفراد فإن ذلك يكون على حساب أهداف المنظمة فنظرته دائماً إلى الأهداف القابلة للقياس مثل الربح المحقق حجم المبيعات- الوفرة في المصروفات- تقليل التكاليف... الخ .

أما الأهداف المتعلقة بالأفراد فهي لا قيمة لها إذا لم تؤد إلى تحسين الإنتاج بشكل مباشر وقابل للقياس .

ويعتقد المدير الديكتاتور أنه أصلح شخص لوضع الأهداف وهو الذي يعرف مصلحة التابعين فلا يشركهم في وضعها ولا يؤمن كثيراً بالمشورة .

- النظرة للزمن : إن نظرته للوقت تترجم في سلوكه الإداري وبالتالي فإننا نتوقع منه ما يأتي:

الأهداف بالنسبة له محدودة بزمن والزمن محدد بالساعة والدقيقة .

1-البرامج الزمنية محددة تحديداً دقيقاً .

2-ينظر إلى البرامج الزمنية بقدسية لأنها تحدد ببداية ونهاية لكل الأعمال .

3-يعطي تعليمات مختصرة شفوية ولا يحب الحديث الطويل لأنه يعتبر مضيعة للوقت .

4- يفضل التقارير المختصرة والتي توضح المطلوب بسرعة .

- مفهوم السلطة : مفهوم السلطة عند المدير الديكتاتور إنها الحق المخول له لاتخاذ قرارات يحكم تصرفات الآخرين ويستنتج من ذلك :

1- أن السلطة حق له وليست حقاً للآخرين .

2- إن السلطة تفوض وقد فوضت له من أعلى .

3- السلطة تحكم تصرفات الآخرين والأساس فيها الالتزام بتنفيذ ما يطلب من الآخرين فالسلطة لدئ المدير الديكتاتوري بمفهوم (سيد وعبيد) أو معناها الطاعة العمياء .

نوع العلاقات : العلاقات السليمة عند المدير الديكتاتوري هي علاقة شخص يأمر وشخص يطيع الأوامر وتعتبر استراتيجية المدير الديكتاتوري فصل المرءوسين عن بعضهم، ولا يفضل العلاقات غير الرسمية وكذلك الشخصية ويعتقد بأن هذا النوع من العلاقات لا يحقق الترابط بين المرءوسين ويؤدي إلى ضياع المسئولية والسلطة، وخلال الاجتماعات لا يجعل المناقشات تدور بين الأعضاء ويتصرف على أنه محور الحديث وأن وجهات النظر يجب أن تكون من خلاله، وكذلك فهو يعتقد أن أحسن لجنة هي اللجنة المكونة من شخص واحد .

- طريقة التحفيز : يعتقد أن الأسلوب المفضل للتحفيز إعطاء الموظف المكافآت المادية أو الترقيات في مناصب أعلى ولا يؤمن بأساليب التحفيز الأخرى كما أنه يؤمن بأن الجزاء المادي هو الحافز السلبي الفعال لوقف الأفراد عن القيام بأعمال يجب ألا يقوموا بها .

- معالجة الأخطاء : إن الخطأ في نظر المدير خطأ متعمد وبالتالي فمن الضروري معاقبة الشخص المخطئ ليكون عبرة للآخرين ويرى كذلك أن التفتيش المفاجئ أفضل أنواع المتابعة .

- الابتكار : برامج العمل التفصيلية والسياسات والإجراءات الدقيقة كلها تهدف إلى تخفيض الجزء الفكري عند المنفذين فليس من المتوقع منهم أن يفكروا ويقترحوا، وإذا تم توصيل مقترحات من أسفل المدير فإنه غالباً ما يحكم عليها بسرعة وبأنها لن تنفع .

- تقييم الناس : اختيارهم وتدريبهم : إن المدير الديكتاتور يقيّم الناس كما يقيّم نفسه بالإنتاج أنه يتحدى نفسه ويتحدى الناس بما يحققه ويساعد مرءوسيه بالتزود بالجديد في إدارة العمل لتحقيق كفاءة أعلى دون النظر إلى التدريب في مجالات العلاقات الإنسانية والسلوك التنظيمي .

- الصفات الشخصية : إن مفتاح فهم المدير الديكتاتوري يأتي من دافعه الذاتي نحو إثبات نفسه من خلال الأداء الذي يحققه . إن إحساس هذا مستمد من أنه قوي في ذاته ليستمد توجيهاته من نفسه .

2-المدير المجامل : هو الذي يهتم بالناس أكثر من اهتمامه بالعمل فالناس عنده لهم الأولوية الأولى من بين الأولويات الأخرى .

- الافتراضات الأساسية :

1-أن الحاجات الإنسانية متعددة ويختلف الأفراد في حاجاتهم ودوافعهم كما تختلف الحاجات للفرد الواحد باختلاف الزمن وأن الحاجات الإنسانية تتدرج كالتالي : الحاجات الفسيولوجية، الأمان، الانتماء، المركز الأدبي، تحقيق الذات .

2-أن الناس بطبيعتهم طيبون ووظيفة المدير مساعدة مرءوسيه في حل مشاكلهم .

3-أن المدير المجامل يصور نفسه على أنه الأخ الأكبر ووظيفته مساعدة الآخرين وأن التزامه العاطفي الاجتماعي كبير .

- طريقة الإدارة : المدير المجامل يدير على طريقة أن رضا الناس يحقق الكفاءة ويعتقد من خلال تصوراته ما يلي :

1- يعتقد أن كل شخص مسئول عن تنفيذ العمل حيث أن المدير المجامل يقود المرءوسين ولا يدفعهم .

2- أن طريقته هي طريقة كماليات .

3- تخطيط العمل ولكن بدون أحكام حيث أن الناس طيبون .

4- يتسامح مع مرءوسيه والمحور التحفيزي الذي يعمل على أساسه هو محور عاطفي اجتماعي.

5- يعتمد على التنظيم غير الرسمي ليعرف ما يدور في التنظيم الرسمي ولا يتدخل للتصحيح بسرعة أو بعنف لكي لا يسبب مضايقات لأحد، فهو يرى أن الإدارة هي فن التعامل مع الناس .

- النظرة للأهداف : يعتقد المدير المجامل أنه لا يمكن تحقيق الأهداف المنظمة إلا إذا حققنا أهداف الأفراد، ومدراء هذا النمط يرددون دائماً أن مصلحة العمل تتطلب الاهتمام أولاً بمصلحة الأفراد .

- النظرة للزمن : لا يعتبر المدير المجامل أن الوقت أهم من العلاقات بين الأشخاص، وهو يستخدم الوقت لبناء علاقات طيبة أكثر مما يستخدم في ترتيب

طريقة العمل، وأنه يدير العمل كأنه في نادي أو مؤسسة اجتماعية، وينظر المدير المجامل للزمن على أنه من ذهب ويجب استخدامه في علاقات صداقة جديدة .

- مفهوم السلطة : يفهم السلطة على أنها ذلك القبول من المرءوسين المتعلق بتنفيذ عمل معين، ومعنى ذلك أن السلطة هي سلطة المجموعة وليست سلطة الرئيس .

والمدير المجامل يعتبر أن رضا المجموعة عليه هو السلطة التي يتمتع بها، وفي غياب رضا المجموعة فهو لا يتمتع بأي سلطة .

- نوع العلاقات : المدير المجامل يهتم بالعلاقات الغير مخططة أكثر من العلاقات المخططة وهو يشجع العلاقات بين الأفراد ومن الطبيعي أن تظهر الشللية في إدارته نتيجة تغذيتها بالأحاديث وبالاهتمام بالناس وأنك تشعر في اجتماعاته مع مرءوسيه وكأنه في جلسة عائلية.

- طريقة التحفيز : يعتقد المدير المجامل أن وظيفته الأساسية هي إسعاد الناس لكي يعملوا، ويؤمن بأن المدخل السلوكي في التحفيز هو أحد المداخل الملائمة فنجده يستخدم الكلمة الطيبة في التحفيز.

- معالجة الأخطاء : المدير المجامل لا يوقع الجزاء على المخطئ وإن اضطر إلى ذلك فيكون بطريقة خفيفة، وهو لا يحب التفتيش المفاجئ لأنها طريقة متابعة تضايق الناس ولكنه يعتمد على علاقاته غير الرسمية في معرفة ما يجري .

- الابتكار : المدير المجامل لا يعترض ولا يستهزئ بالاقتراحات الجديدة والتي تأتي من أسفل ولكنه يخشى أن أي تغيير سيسبب مشاكل .

- تقييم الناس : اختيارهم وتدريبهم :

إن علاقة المدير المجامل بالناس يجعله يحكم على الأفراد بطريقة تعاملهم مع الناس، فهو يختارهم على أساس مدى انسجامهم مع المجموعة .

والمدير المجامل مستعد دائماً لحضور برامج تدريبية أو محاضرات مسائية أو يرسل مرءوسيه إلى برامج تهتم بالعلاقات الإنسانية ويعتبرها أهم من أي برامج أخرى .

- الصفات الشخصية :

آراء الآخرين هي التي تحدد سلوك المدير المجامل فهو موجه من الخارج ويفتخر بأنه شخص طيب أكثر من افتخاره بأنه حقق إنتاجاً .

3- المدير البيروقراطي :

يختلف المفهوم الشائع للبيروقراطية عن المفهوم العلمي لها فكلمة بيروقراطية بمعناها السلبي مرتبطة بالجمود والروتين في العمل والأداء البطئ وتركيز الصلاحيات في أيدي أشخاص غير مناسبين كما تعني الفشل في تحديد الصلاحيات والمسئوليات في المنظمة في شكل واضح والتهرب من المسئولية أو نقلها أو التخلص منها، أما البيروقراطية بالمفهوم العلمي هو الذي نعنيه في هذه الدراسة .

- الخصائص والافتراضات للبيروقراطية:

1-تحديد الاختصاصات الوظيفية في المنظمة البيروقراطية بصورة رسمية في ضمن إطار القواعد المعتمدة وأيضاً ضمن التخصص وتقسيم العمل .

2-توزيع الأعمال والأنشطة على الأفراد بطريقة رسمية وبأسلوب محدد وثابت مستقر لكل وظيفة .

3-تخويل الصلاحيات لأعضاء المنظمة لضمان سير الأعمال والأنشطة وفق قواعد وأيضاً تحديد نطاق الإشراف لكل مسئول إداري .

4- الفصل بين الأعمال الرسمية لأعضاء المنظمة وبين الأعمال الشخصية وسيادة العلاقات الرسمية بعيداً عن التحيز والعاطفة وإعطائها الدور الأساسي.

5- تعيين الأفراد العاملين في المنظمة وفقاً للقدرة والكفاءة والخبرة الفنية في النشاطات التي يؤدونها بما يتوافق وطبيعة الأعمال المحددة في قواعد وأنظمة العمل .

6- تقسيم المنظمة على أساس التدرج الهرمي أي التقسيم الإداري على مستويات تنظيمية محددة بشكل دقيق وحاسم .

7- تعتمد الإدارة البيروقراطية في منهجها الرسمي في التعامل مع الأفراد العاملين على الوثائق والمستندات حيث يتم حفظ هذه الوثائق بطريقة يسهل الرجوع إليها .

8- تتصف القواعد المنظمة البيروقراطية بالشمول والعمومية والثبات النسبي.

9- تتميز المنظمة البيروقراطية بتحقيق الأمن الوظيفي لأفرادها من خلال التقاعد- زيادة الرواتب- العمل على إيجاد إجراءات ثابتة بالترقية والتقدم المهني ورفع كفاءتهم الفنية .

4-المدير قائد الفريق :

هو النمط الذي يهتم بالعمل كثيراً وفي نفس الوقت يهتم بالناس كثيراً والذي يسيطر على عقد المدير هنا هو تحقيق أفضل النتائج وليس مجرد نتائج من أفراد مؤمنين بالعمل على أقصى درجة من الالتزام وذلك من خلال نسج أهدافهم في أهداف المنظمة .

- الافتراضات الأساسية :

1-العمل طبيعي مثله مثل اللعب إذا كانت الظروف ملائمة .

2-الرقابة الذاتية لا يمكن الاستغناء عنها في تحقيق أهداف المنظمة .

3-الطاقة الابتكارية لحل المشكلات التنظيمية والإدارية موزعة توزيعاً منتشراً بين الناس .

4-التحفيز يتم على المستوى الاجتماعي ومستوى المكانة ومستوى تحقيق الذات بالإضافة إلى المستوى الفسيولوجي ومستوى الأمان .

5-ممكن أن يقوم الناس بتوجيه أنفسهم ذاتياً ويكونوا مبتكرين إذا تم تحفيزهم بشكل سليم .

- طريقة الإدارة :

1- مسئولية تحقيق النتائج هي مسئولية الجميع وليس هو شخصياً، فنجاح الموظف يعني نجاح المنظمة والعكس .

2- مسئولية التخطيط مسئولية الجميع فالكل يشارك بشكل حقيقي وفعال، فالالتزام هنا ناتج من مشاركة حقيقية .

3- الفهم العالي بالمسئولية والالتزام يجعل الرقابة ذاتية .

4- الإدارة في نظر المدير قائد الفريق هي عملية صهر المجهود الجماعي في قالب واحد .

- النظرة للأهداف :

المدير الفعال يقوم بوضع أهداف المنظمة مع مرءوسيه ورؤسائه بحيث تكون هناك أهداف لكل من المناصب الإدارية متفقة مع المناصب الإدارية الأخرى رأسياً وعمودياً .

إن تحديد المسئولية عن تحقيق نتائج معينة بالنسبة لكل منصب إداري هو الوسيلة الوحيدة لنسج أهداف الفرد في أهداف المنظمة وتوفير الالتزام نحو تحقيقها .

- مفهوم المدير قائد الفريق عن النتائج :

1- النتائج لا توجد داخل المنظمة ولكن تأتي من خارجها .

2- النتائج يمكن تحقيقها باستغلال الفرص وليس بحل المشاكل .

3- النتائج تتطلب المبادرة والابتكار .

4- النتائج تتطلب أن يركز المديرون جهودهم على المفردات القليلة التي تحقق الجزء الأكبر من النتائج .

- النظرة للزمن : يهتم المدير قائد الفريق بالوقت فهو أغلى شيء في الوجود ولا يمكن إحلاله ويجب استثماره .

- مفهوم السلطة : مستمدة من الوقت والموقف هو صاحب السلطة وهو يملي ما يجب عمله . وقائد الفريق لا يرى تعارضاً بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي. وهو لا يتفق مع الأغلبية بالرغم من أنه يحترم رأيها .

- نوع العلاقات : علاقات من جميع الأشكال وكلها مقبولة، علاقات فريق، علاقات ثنائية، علاقات فردية .

- طريقة التحفيز : يعتمد على الالتزام وروح الفريق الحق والتأثير من خلال الفهم المتبادل والاحترام الذاتي والمتبادل كاستراتيجية أساسية للتحفيز، يعتقد

أن الحوافز المادية تتلاشى فعاليتها إذا تعود الشخص عليها وكذلك يعتقد أن المسألة أكثر من مجرد أخذ وعطاء، إنها مسألة رسالة .

- معالجة الأخطاء : مفهوم الرقابة عند المدير قائد الفريق رقابة ذاتية وأن الخطأ نتيجة سوء الفهم، ولابد من معرفة سببه .

- الابتكار : يشجع المدير القائد الابتكار من خلال توفير مناخاً صالحاً لتوليد أفكاراً جديدة ويؤمن بأن من لا يتقدم فإنه يتقادم .

- تقييم الناس : على أساس مدى قدرة ربط أهدافهم مع أهداف المنظمة وعلى أساس ما يمكن أن يحققوه في المستقبل .

- الصفات الشخصية : لا يتقيد بالتقاليد والقوانين والمبادئ إذا ثبت فشلها ويقبل مبادئ جديدة، قليلاً ما يفقد أعصابه لأن ذلك معناه عدم احترام الآخرين .

الفصل الثالث

المهـــارات القيـادية في الإدارة

تشكل القيادة محورًا مهمًا ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء . وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدها أصبحت الحاجة ملحة لإحداث التغيير والتطوير الملائم بالشكل الذي يضمن لها الاستمرارية والتميز .وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة إدارية واعية، تمتلك من المهارات القيادية ما يمّكنها من تحريك الجهود وتوجيه الطاقات لتحقيق افضل مستوى من الإنجاز.

تعريف المهارات القيادية:

قدرة القائد بإحداث المواءمة بين الفريق والبيئة الخارجية والداخلية المحيطة بهذا الفريق - بحيث يجعل من هذه البيئة قوة دافعة لتحقيق أهداف الفريق.

القيادة الإدارية:

القيادة الإدارية هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين والقيادة الإدارية بهذا المفهوم تجمع بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف.

أولا: الفرق بين القيادة والإدارة:

الحديث عن القيادة قديم قدم التاريخ ، بينما الحديث عن الإدارة لم يبدأ إلا في العقود الأخيرة ومع ذلك فالقيادة فرع من علم الإدارة .

- تركز الإدارة على أربع عمليات رئيسية هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه والإشراف، الرقابة.
- تركز القيادة على ثلاث عمليات رئيسية هي:

أ) تحديد الاتجاه والرؤية .

ب) حشد القوى تحت هذه الرؤية .

ج) التحفيز وشحذ الهمم .

- القيادة تركز على العاطفة بينما الإدارة تركز على المنطق .
- تهتم القيادة بالكليات " اختيار العمل الصحيح " بينما تهتم الإدارة بالجزئيات والتفاصيل " اختيار الطريقة الصحيحة للعمل " .

يشتركان في تحديد الهدف وخلق الجو المناسب لتحقيقه ، ثم التأكد من إنجاز المطلوب وفقاً لمعايير وأسس معينة.

لا يفرق الكثيرون بين القائد والمدير وتشمل معالجتهم للأمور في هذا المجال باعتبار أن القائد الإداري يكون عادة في قمة التنظيم (أعلى درجات السلم الوظيفي في المنشأة).

وفي تقديرنا أن مدلول القائد الاداري أكثر شمولا من المدير باعتبار أن القائد الإداري حين يمارس مهامه ما بين السلطة الرسمية والسلطة غير الرسمية فإنه يعتمد على جمع كبير من الأتباع إذ لا تتحقق القيادة بدون وجود عدد كبير من الأتباع ينعم القائد بثقتهم وتأييدهم له، ومن هذا يمكننا القول بأن كل قائد مدير في موقعه وليس كل مدير قائد فالمدير قد يكون مديرا لمنشأة بها عدد غفير من العاملين وقد يكون مدير لأحد المعامل يرأس فريقا محدودا من الباحثين ذوي الميول المتباينة، والمدير قد يعتمد على السلطة الرسمية التي يتيحها له القانون واللوائح في أداء عمله وانضباط مرءوسيه أما القائد الإداري فيعتمد بالضرورة على السلطة التي تمنحها له القوانين واللوائح كما يعتمد على الجوانب الشخصية والنفسية والألفة التي تربطه بالمرؤوسين، وتلك لها تأثير بالغ الأهمية لأنه قد يحدث أن يكون جو العمل مشبع بالمضايقات والمتاعب مما يجعل بعض العاملين غير عابئين بالسلطة متمردين على ما قد يصدره المديرين من أوامر وتعليمات، أما إذا كان المدير قائد فإن ولاءهم وتأييدهم لهذا القائد يغلب على كل شيء لارتباطهم ارتباطا روحيا ونفسيا قد

يجعلهم مطيعين لأوامره وتعليماته التي يصدرها إليهم رغم ضجرهم وضيقهم من جو العمل.

ثانيا :صفات ومهارات القائد الإداري:

الصفات المميزة للقائد الناجح عملية نسبية تختلف من وظيفة قيادية إلى أخرى، وتتوقف على عوامل متداخلة، ولكن هناك صفات أساسية للقيادة...

1- الثقة بالنفس وبالآخرين:

تعاني المنظمات الكبيرة من ضعف الأداء وانحدار المعنويات، نتيجة لانعدام الثقة والاحترام المتبادل بين القادة ومرؤوسيهم.

ومن الممكن أن تخدع إذا وثقت كثيراً، ولكنك ستعيش في عذاب إذا لم تثق بما يكفي.

2- وظيفته الرئيسية ليست حل المشكلات:

القائد يستطيع مساعدة منظمته على التطور والنجاح إذا كان تدخله لحل المشكلات عند الضرورة.

لا تخبر الناس أبداً كيف ينجزون الأشياء، أخبرهم فقط ماذا ينجزون؟ وسوف يفاجئونك ببراعتهم.

3- الواقعية والمعرفة:

يفضل الناس حل المشكلات وليس الحديث عنها، ومن يرغب في المعرفة فليبحث حوله، وسوف يجد الكثيرين ممن لديهم خبرات كبيرة يعطونها للآخرين، وعلى القائد الاستفادة منها، فالمعرفة تزود القائد بالواقعية والاتزان، والجهل سبب قلة المعرفة.

4- مد يد المساعدة للآخرين:

لا تحبط أحلام الآخرين بعدم الحماس وعدم التعاون، لأن ذلك يعني أنك تقتل أحلامك وإمكانية تقدمهم.

5- لديه القدرة على الاتصال:

القائد لديه مجموعة مهارات الاتصال:

- كتابة التقارير
- الحديث والإقناع.
- الاستماع والإنصات.

6- ينظم ويدير الوقت بكفاءة:

يحتاج القائد إلى مقدرة سريعة في تنظيم أفكاره وقراءة المنشورات والتعامل مع مساعديه، وتوفير الوقت للتفكير والتخطيط وعليه أن يقود وقته ويتحكم فيه.

7- صناعة القرارات:

كثير من القادة يتوقعون أن يكونوا صانعي قرارات ذوي كفاءة عالية، وعميقي التفكير، ويقبلون مسئولية الاختبارات العسيرة، ولكن يكتشفون أن صناعة القرار من الصناعات الثقيلة في العملية الإدارية.

فالقرار هو القلب النابض لها حيث يترجم المدخلات والعلاقات والظروف إلى مدخلات معين، ويحتاد القادة أن يكون لديهم مهارة الحصول على المعلومات وتحليلها، ودراسة المؤشرات وتحديد البدائل، واختيار الحلول المناسبة وصياتها في عبارات معبرة وفي الزمن المناسب.

8- مستوى مميز من الأخلاقيات الشخصية:

لا بد أن تتطابق أخلاقيات القائد الشخصية مع أخلاقيات المهنة التي يقوم بها، وكثير من القادة يصلون إلى أعلى المناصب، ولكنهم يسقطون من فوق عروشهم نتيجة لحدوث تصدع في مستوى أخلاقهم الشخصية، إن كل فرد مسئول عن سلوكه، ولكن القائد تقع عليه مسئولية إضافية وهي مسئوليته عن سلوك مرؤوسيه.

9- قدر كبير من الطاقة والنشاط:

القائد الحقيقي لديه حاسة قوية للتفريق بين ما هو مهم وما هو مثير فقط، إن التفاهات والمشاكل الصغيرة ذات قوة تدميرية لأن عددها كبير جداً إذا أعارها القائد المزيد من الاهتمام. إن هذه الأمور الصغيرة والتفاهات تمر بدون ملاحظة، ولكن بالرغم من ذلك تتراكم كما يتراكم التراب في مرشح المياه ويعوق تقدم المياه

التي هي سر الحياة، ويتم تكريس الجهد في التعامل مع هذه التفاهات من خلال مزيد من التعليمات واللوائح، وعلى القائد أن يعي أن المبالغة في التعامل مع الموضوعات غير الهامة هي إهدار للجهود والأموال.

10- ترتيب الأعمال حسب أهميتها:

ترتيب الأولويات شيء أساسي وضروري للاستقرار ويتعامل معها من القاع في القمة، وكلما كانت الفترة أقصر كان ذلك أفضل، ومن الممكن أن تمسك النمر من ذيله إذا كنت تعرف ماذا تفعل بعد ذلك.

11- التحلي بالشجاعة:

القائد الشجاع هو المستعد لمواجهة المخاطر، ليس من أجل المغامرة ولكن بهدف إنهاء المهمة.

والقائد الجبن هو الذي يحجم من مجابهة الأمور لأنه يخافها أو يخاف من نتائجها، وليست هناك حلول وسط فإما أن يبدأ في العمل أو يدع خوفه يسيطر عليه ويسير به في الظلمات.

12- الإخلاص والاجتهاد:

القائد الذي يحب عمله يفكر في كيفية تجويد الأداء، ومن القادة الناجحين لا يهتمون بالنواحي المادية، فهم يؤدون عملهم الذي يحبونه ويأتي العائد المادي في المرحلة الثانية.

والقائد المخلص والمجتهد غير متشائم، ولا يشكو كثيراً، حيث أنه ليس لديه وقت لذلك.

13- الخلق والإبتكار:

القادة الناجحون لديهم قدرة واضحة على الابتكار وتوليد الأفكار والحلول، والقائد شخص مجدد وغير تقليدي ولا ينتظر قرارات الآخرين كثيراً.

14- يضع الهدف نصب عينيه:

إن عقل القائد لا يستطيع التركيز في أكثر من شيء واحد، والتركيز في عمل معين ووضع الهدف محل التنفيذ بصورة دائمة يولد نوعاً من الحماية والمناعة ضد الألم والتعب الذي ينشأ من العمل.

15- الحماس الثابت والمستمر:

شخصية القائد وخاصة الذي يقع تحت ضغوط كثيرة تتطلب شعلة كبيرة من الحماس.

وعلى القادة أن يفحصوا حماسهم، ويجددوا مصدره، هل هو عن حب حقيقي أم لظروف طارئة؟ والإنجازات هي التي تزيد من جرعة الحماس.

16- القدرة على الحسم:

يجب على القائد أن يكون قاطعاً وعاقلاً في نفس الوقت، وعليه أن يعطي الفرصة لنفسه لأن يستمع لأكثر من اقتراح أو رأي قبل أخذ القرار، وعليه أيضاً أن يتشاور مع أهل الخبرة ومساعديه والمخلصين له.

17- ذو عقل مفتوح:

أنجح القادة هم أولئك الذين لا يغلقون عقولهم أبداً، والذين يهتمون بسماع وجهات نظر جديدة، والذي يتوقون للتعامل مع قضايا جديدة.

18- أن يمتلك الفكاهة:

الفكاهة تخدم القائد في أنها ملطف عظيم للتوتر، وعلاج لكثير من المواقف، ورسالة يصعب سردها أو إرسالها بكلمات الحوار الجافة، ولكن لا تستعمل الفكاهة ضدهم.

19- له رؤيا نافذة:

حيث يعمل على الوصول إلى أعماق الموضوع ويملك حاسة قوية تعينه على الوصول إلى الخفايا والخبايا التي يصعب ذكرها ولكن يمكن إداركها.

20- القائد يملك العقل والقلب:

فلا تكن سيفاً ليناً ولا قلباً جامداً ولكن استخدم الأسلوب العلمي الصحيح في مكانه الصحيح.

ثالثا: قوة تأثير القيادة الإدارية:

قوة القائد تعني قدرة تأثيره على سلوك الجماعة التابعين له وذلك لتحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة للجماعة أو الإدارة التي ينتمون إليها .

وقد أظهرت إحدى الدراسات المشهورة أن أنماط قوة القائد وتأثيره تشتمل على ما يلي:

1- القوة الشرعية أو القانونية:

وهذه القوة هي نتيجة عن مركز القائد في الهيكل التنظيمي في الإدارة كأن تضع اسم وظيفته على باب المكتب مثل (المدير العام – المدير – المشرف)

2- قوة التحكم في نظام التحفيز:

وهذه القدرة تعتمد على قدرته على رقابة وإدارة مكافأة الآخرين مثل

(الرواتب – الترقيات – الجوائز)

3- قوة القسر أو الإكراه:

هذه القوة تأتي عن طريق القدرة على المراقبة والعقاب والجزاء بالنسبة للآخرين مثل

(لفت النظر – التأنيب – إنهاء الخدمة)

4- قوة الخبرة:

وهي القوة التي تأتي من الخبرات والمعلومات السابقة وكذلك التجارب التي يمر بها القائد فتزيد من قدرته على التصرف والتأثير على الآخرين نتيجة للممارسات السابقة.

5- قوة العلاقة أو الصلة بمصادر السلطة العليا:

وهي القوة التي تأتي عن طريق العلاقة أو الصلاحيات أو عن طريق التجاذب وربط العلاقة.

وهذه العلاقة تتمثل في مساعدي المديرين والمشرفين في المستويات الدنيا وقدرة تأثيرهم على المديرين في المستويات العليا وذلك لعلاقتهم مع بعض وصلاتهم المعروفة.

رابعا: أساليب القيادة الإدارية:

يوجد العديد من أساليب القيادة الإدارية من أهمها ما يلي:

1- القيادة الأوتوقراطية: من أبرز ما تتميز به القيادة الأوتوقراطية هي التمسك المطلق بالقوانين الرسمية والأنظمة التي توجب الطاعة والانقياد التام واتخاذ القرارات ولا يميل إلى تفويض السلطة لغيره.

2- القيادة التسيبية: لا يقوم القائد بمجرد في توجيه وقيادة المرؤوسين وهو ينسحب من المواقف ويدع المرؤوسين يؤدون عملهم بالطريقة التي يرونها وقد يكون ذلك بسبب الثقة الزائدة للقائد في المرؤوسين ومثل هذا النمط دائماً غير محبوب وغير فعال.

3- القيادة الديمقراطية: تقوم على أساس احترام شخصية الفرد، وعلى حرية الاختيار، والإقناع والتشاور عن اتخاذ القرارات النهائية دون تسلط، فالقائد لا يصدر الأوامر إلا بعد مناقشة الأمور مع ذوي العلاقة، وعادة تعتمد هه القيادة على مبدأ الترغيب لا التخويف والتهديد والوعيد، فالقائد الديمقراطي يشجع الآخرين ويقترح الحلول ولا يمليها عليهم أو يفرضها ، ويترك للآخرين حرية اختيار البدائل والحلول ويراعي رغبات الآخرين، ويهتم هذا النمط من القادة بالعمل اهتماماً عالياً لتحقيق الأهداف المرسومة وكذلك اهتمام عال بالعاملين وتحقيق أهدافهم أيضاً، لأنهم الأساس في تنفيذ السياسات والخطط المرسومة من خلال خلق جو من المحبة والألفة، كما تقوم هذا القيادة على تفويض بعض من سلطاتها لضمان سير العمل دون تأخير أو عرقلة، وهدم جدار المركزية بينها وبين العاملين، كما تهتم هذه القيادة بالعلاقات الإنسانية مع المرؤوسين لما لها من أهمية بالغة في دفع العملية الانتاجية إلى الأمام.

خامسا: فنون القيادة الإدارية:

1) فن إصدار الأوامر:

- هل الأمر ضروري، وهل تملك حق إصداره "صلاحيات" لهؤلاء الأشخاص "إشراف".
- الغاية من الأمر سياسة الرجال والاستفادة من قدراتهم، وليست الغاية منه استعراضية.
- عيّن الشخص المسؤول بعد إصدار الأمر مباشرة، وحدّد الوقت المتاح، وحدد المساعدين.
- ليكن أمرك واضحاً، كاملاً، موجزاً، دقيقاً، وكن واثقاً من نفسك عند إصداره.

2) فن الاتصال:

نحن أحوج ما نكون إلى دورة موسعة عن فن الاتصال قبل الشروع في الحديث عن القيادة.

- من أهم مهارات الاتصال: الإنصات حيث يعد الإصغاء للموظفين وإعلامهم بما يدور أفضل الطرق لإغلاق فجوة الالتزام ولجعلهم يشعرون بالانتماء.
- تضمنت إحدى الدراسات الحديثة قواعد للاتصال الناجح أدرجتها تحت الكلمة الإنجليزية (Human Touch) أي اللمسة الإنسانية على النحو التالي:

1) استمع إليه. .H: Hear Him

2)احترم شعوره.	U;Understand his feeling
3)حرك رغبته.	M: Motivate his desire
4)قدر مجهوده.	A: Appreciate his efforts
5)مده بالأخبار.	N: News Him
6)دربه.	T: Train Him
7)أرشده.	O: Open his eyes.
8)تفهم تفرده.	U: Understand his uniqueness.
9)اتصل به.	C: Contact Him.
10) أكرمه.	H: Honour Him.

3)فن التأنيب:

- اعط الملاحظة الضرورية دون تأخير، ولتكن بنغمة هادئة رزينة.
- أنب ولكن بعد تحري الحقيقة كاملة بملابستها، وتجنب إثارة الجروح السابقة.
- التأنيب الذي لا يتناسب مع الخطأ يعطي نتيجة عكسية.
- أسأل: ما الواجب عليه فعله لتجنب هذا الخطأ مستقبلاً.

4)فن معالجة التذمرات:

تجنب الأوضاع التي تخلق المشكلات.

استقبل الشاكي بالترحاب واستمع إليه ولا ترفض الشكوى مباشرة، ثم استمع إلى وجهة النظر الأخرى.

إذا قررت فعل شيء فأفعله، وإلا وضح للشاكي أسباب حفظ شكواه.

5)فن المكافأة والتشجيع:

- اثن على الأعمال الناجحة، واعترف بإنجازات الأفراد، وشجع معاونيك دوماً.
- عاملهم كخبراء فيما يتقنونه، وتقبل أفكارهم التجديدية.
- لا بد من توطيد "ثقافة الإشادة" داخل مؤسستك.
- كلف المتميزين بأعمال أهم ومسؤوليات أعلى.
- تذكر أنه كم من عبقريات رائعة تحطمت لأنها لم تجد في اللحظة الملائمة رئيساً صالحاً يثني بعدل ويشجع بتعقل ويهتم بطريقة تذكي نار الحماسة.

6)فن المراقبة:

- إن الأمر شيء واحد، ولكن التنفيذ كل شيء، ولا تظهر صفات القائد ومقدرته إلا عند مراقبة التنفيذ.
- على القائد أن يعترف بالأعمال الحسنة، وعليه أن لا يتردد بتوجيه الانتباه نحو الأخطاء.
- إن الاحتكاك مع الحقيقة بكل محاسنها ومساويها يعطي القائد فكرة صحيحة أفضل من مئات التقارير.

7)فن المعاقبة:

- لتكن العقوبة متناسبة مع الذنب والمذنب والظروف المحيطة.
- لا تركز المعاقبين في عمل واحد، فالاجتماع يولد القوة، وقوة الشر هدامة.
- لا تعاقب الرئيس أمام مرووسيه حتى لا ينهار مبدأ السلطة وتتحطم سلسلة القيادة.
- لا تناقش مشاغباً أمام الآخرين.
- من العقوبة تغيير نوع العمل، اللوم، ترك استشارة المعاقب .. الخ.
- فن التعاون مع القادة الآخرين:
- تذكر أن غاية العمل ليست لخدمة أشخاص أو أغراض تافهة وإنما لخدمة مثل عليا يتقاسم الجميع متاعب تحقيقها.
- لا بد من وجود رغبة كبيرة في التفاهم المشترك.
- ليكن نقدك لغيرك من القادة لبقاً في لفظه بناء في غايته.
- لا يكن همك مراقبة أخطاء الآخرين فسوف يضيع عملك.

لا تترك مجالاً لتفاقم سوء التفاهم على دقائق بسيطة ما دامت الفكرة العامة مشتركة.

- صفات القادة الملتزمين بالمبادئ: كما يراها ستيفن كوفي في كتابه القيادة على ضوء المبادئ.

- أنهم يتعلمون باستمرار: القراءة، التدريب، الدورات، الاستماع.

- أنهم يسارعون إلى تقديم الخدمات: ينظرون إلى الحياة كرسالة ومهمة لا كمهنة، إنهم يشعرون بالحمل الثقيل وبالمسؤولية.

- أنهم يشعون طاقة إيجابية: فالقائد مبتهج دمث سعيد نشيط مشرق الوجه باسم الثغر طلق المحيا تقاسيم وجهه هادئة لا يعرف العبوس والتقطيب إلا في موضعهما، متفائل إيجابي. وتمثل طاقتهم شحنة للضعيف ونزعاً لسلبية القوي.

- أنهم يثقون بالآخرين: لا يبالغ القائد في رد الفعل تجاه التصرفات السلبية أو الضعف الإنساني، ويعلمون أن هناك فرقاً كبيراً بين الإمكانات والسلوك، فلدى الناس إمكانات غير مرئية للتصحيح واتخاذ المسار السليم.

- أنهم يعيشون حياة متوازنة: فهم نشيطون اجتماعياً، ومتميزون ثقافياً، ويتمتعون بصحة نفسية وجسدية طيبة، ويشعرون بقيمة أنفسهم ولا يقعون أسارى للألقاب والممتلكات، وهم أبعد ما يكونون عن المبالغة وعن تقسيم الأشياء إلى نقيضين، ويفرحون بإنجازات الآخرين، وإذا ما أخفقوا في عمل رأوا هذا الإخفاق بداية النجاح.

- أنهم يرون الحياة كمغامرة: ينبع الأمان لديهم من الداخل وليس من الخارج ولذا فهم سباقون للمبادرة تواقون للإبداع ويرون أحداث الحياة ولقاء الناس كأفضل فرصة للاستكشاف وكسب الخبرات الجديدة؛ إنهم رواد الحياة الغنية الثرية بالخبرات الجديدة.

- أنهم متكاملون مع غيرهم: يتكاملون مع غيرهم ويحسنون أي وضع يدخلون فيه، ويعملون مع الآخرين بروح الفريق لسد النقص والاستفادة من الميزات، ولا يترددون في إيكال الأعمال إلى غيرهم بسبب مواطن القوة لديهم.

- أنهم يدربون أنفسهم على تجديد الذات: يدربون أنفسهم على ممارسة الأبعاد الأربعة للشخصية الإنسانية: البدنية والعقلية والانفعالية والروحية. فهم يمارسون الرياضة والقراءة والكتابة والتفكير، ويتحلون بالصبر وكظم الغيظ ويتدربون على فن الاستماع للآخرين مع المشاركة الوجدانية، ومن الناحية الروحية يصلون ويصومون ويتصدقون ويتأملون في ملكوت الله ويقرأون القرآن ويتدارسون الدين. ولا يوجد وقت في يومهم أكثر عطاء من الوقت الذي يخصصونه للتدرب على الأبعاد الأربعة للشخصية الإنسانية، ومن شُغل بالنشاطات اليومية عنها كان كمن شغل بقيادة السيارة عن ملء خزانها بالوقود.

أما العادات السبع للقادة الإداريين كما يراها ستيفن كوفي في كتابه السابق:

- كن مختاراً لاستجابتك: وهذه الخصلة تتصل بمدى معرفة الذات ومعرفة الدوافع والميول والقدرات، فلا تجعل لأي شيء أو أي أحد سيطرة عليك، كن فاعلاً لا مفعولاً به، مؤثراً بالدرجة الأولى لا متأثراً دوماً، ولا تتهرب من المسؤولية وهذا سيعطيك درجة من الحرية وكلما مارست هذه الحرية كلما أصبحت مختاراً بهدوء لردود أفعالك وتكون ممسكاً بزمام الاستجابة بناء على قيمك ومبادئك.

- لتكن غايتك واضحة حينما تبدأ بعمل ما: يعني ابدأ ونظرك على الغاية، فتحتاج إلى إطلاق الخيال ليحلّق بعيداً عن أسر الماضي وسجن الخبرة وضيق الذاكرة.

- أجعل أهمية الأشياء بحسب أولويتها: وهذه مرتبطة بالقدرة على ممارسة الإرادة، فلا تجعل تيار الحياة يسيرك كيفما سار، بل أضبط أمورك وركز اهتمامك على ما له قيمة وأهمية وإن لم يكن أثراً ملحاً الآن، ومثل هؤلاء يكون لهم أدوار بارزة وقوية في حياتهم.

- فكر على أساس الطرفين الرابحين: أن تؤمن أن نجاح شخص ما لا يعني فشل الآخر، وتحاول قدر الإمكان حل المشاكل بما يفيد الجميع، وهذه الخصلة ترتبط بعقلية ثرية واسعة الأفق عظيمة المدارك تنبع عقلية الوفرة لا عقلية الشح.

- اسع أولاً لأن تفهم، ثم اسع إلى أن تُفهم: وترتبط هذه الخصلة باحترام الرأي الآخر، فمن الخطأ أن يكون استماعك لأجل الجواب والرد بل لأجل الفهم والمشاركة الوجدانية.

- اجعل العمل شراكة مع الآخرين: فنحن يكمل بعضنا بعضاً نظراً للاختلافات والفروقات بيننا، وموقف المشاركة هذا هو الموقف الرابح للطرفين، لا موقف الرابح والخاسر.

- اشحذ قدراتك: ويقصد بها التحسين المستمر والولادة المتجددة وألا يبقى الفرد منا في مكانه بلا تقدم لأنه سوف يتأخر حتماً.

صفات القائد الإداري الناجح:

الصفات القيادية فهي قدرات ومهارات فنية يمكن تنميتها بالتدريب وأهمها ما يلي:

- إلمام كامل بالعلاقات الإنسانية وعلاقات العمل.
- الإلمام الكامل باللوائح والقوانين المنظمة للعمل.
- القدرة على اكتشاف الأخطاء وتقبل النقد البناء.
- القدرة على اتخاذ القرارات السريعة في المواقف العاجلة دون تردد.
- الثقة في النفس عن طريق الكفاءة العالية في تخصصه واكتساب ثقة الغير.
- الحزم وسرعة البت وتجنب الاندفاع والتهور.
- الديمقراطية في القيادة وتجنب الاستئثار بالرأي أو السلطة.
- القدرة على خلق الجو الطيب والملائم لحسن سير العمل.
- المواظبة والانتظام حتى يكون قدوة حسنة لمرؤوسيه.
- سعة الصدر والقدرة على التصرف ومواجهة المواقف الصعبة.
- توخي العدالة في مواجهة مرؤوسيه.
- تجنب الأنانية وحب الذات وإعطاء الفرصة لمرؤوسيه لإبراز مواهبهم وقدراتهم.

أما عن الصفات الشخصية التي يجب أن يتحلى بها القائد الإداري فهي تلك الصفات القيادية التي تتمشى مع الاتجاهات العامة للمجتمع الذي يتعامل معه

ويعيش فيه، ويمكن إجمال الصفات الشخصية التي ينبغي أن تتوفر في القائد الإداري فيما يلي:

1- السمعة الطيبة والأمانة والأخلاق الحسنة.

2- الهدوء والاتزان في معالجة الأمور والرزانة والتعقل عند اتخاذ القرارات.

3- القوة البدنية والسلامة الصحية.

4- المرونة وسعة الأفق.

5- القدرة على ضبط النفس عند اللزوم.

6- المظهر الحسن.

7- احترام نفسه واحترام الغير.

8- الإيجابية في العمل.

9- القدرة على الابتكار وحسن التصرف.

ويرى ج. كورتوا في كتابه لمحات في فن القادة 17 صفة للقائد هي:

1- الهدوء وضبط النفس.

2- معرفة الرجال.

3- الإيمان بالمهمة.

4- الشعور بالسلطة.

5- البداهة والمبادرة وأخذ القرار.

6- الانضباط.

7- الفعالية.

8- التواضع.

9- الواقعية.

10- الدماثة والعطف.

11- طيبة القلب

12- الحزم.

13- العدل.

14- احترام الكائن البشري.

15- إعطاء المثل.

16- المعرفة.

17- التنبؤ

سادسا:فريق العمل الفعال

بدأ تطبيق فكرة فرق العمل في اليابان بعد سنوات من الحرب العالمية الثانية، حينما أرادت اليابان إعادة بناء اقتصادها وقدراتها الإنتاجية من جديد، حيث بدأت بتطبيق مفاهيم إدارية جديدة ضمن إطار ما نعرفه اليوم بإدارة الجودة الشاملة، فكان بالتالي تأسيس فرق العمل في تلك الفترة لتحقيق إدارة الجودة الشاملة. فأنشأت ما يسمى

بـ"حلقات الجودة"وهي فرق عمل متخصصة بموضوع تحسين جودة سلعة معينة أو حل مشكلة في نوعيتها، مما كان له أعظم الأثر في تطور الصناعة اليابانية وتميزها في الجودة.

ومنذ ذلك النجاح ازداد الكلام حول أهمية فرق العمل في تطوير الأداء وفي تحسين الجودة وأصبح استخدام فرق العمل أمراً شائعاً جداً في الشركات والمؤسسات. ولم يقتصر استخدام فرق العمل على القطاع الصناعي أو حتى القطاعات الربحية بل تجاوزتها للقطاعات غير الربحية مثل المؤسسات الدينية والخيرية وبالطبع المؤسسات العامة والحكومية وإن كان استخدام القطاع الحكومي لفرق العمل اقل منه في سائر القطاعات "فما هي فرق العمل؟ وما هي أبرز سماتها وفوائدها؟ وعلى أي أسس تقوم؟ وما هي الصفات التي تشترط في الفرد ليكون عضوا في فريق العمل؟

التعريف والسمات.

الفريق مجموعة من الأفراد يشتركون في أداء عمل موحد، ويتحمل كل فرد منهم مسئوليات ومهام جزئية معينة في هذا العمل، ولدى أفراد الفريق التعاطف والإنتماء الذي يساعدهم على سهولة الأداء والرضا عن هذا العمل. وفريق العمل أو ما يطلق عليه البعض فريق المهمة TEAM TASK يعني وجود نوع من التفاعل والتداخل بين الأعضاء يتوقف على طبيعة المهمة الموكولة إليه لأدائها وكذلك مقدرة كل فرد من أفراد الفريق على إنجازها.

وقال آخرون: هو جماعة من الأفراد والأعضاء يعملون في مجموعة واحدة، لتحقيق هدف واحد مشترك بينهم، وعلى نحو أكثر تفصيلا ففريق العمل كما عرفه "مجموعة من الناس مرتبطة بتحقيق هدف معين، تتكامل جهودهم وخبراتهم، ويعملون سوياً بحيث يكون مجموع أدائهم المشترك أكبر من مجموع جهودهم الفردية في سبيل تحقيق النتيجة المنشودة .

1- سمات الفريق الفعال:

الفريق الفعال له سمات معروفة، ونستطيع معرفة مدى فعالية أي فريق عن طريق النظر في مدى تحقق هذه السمات فيه و أبرز سمات الفريق الفعال هي:

1- وضوح الرسالة والأهداف:

فأهداف فريق العمل الفعال تكون واضحة تماما في ذهن كل واحد من أفراد الفريق. ويكون لتحقيق هذه الأهداف الأولوية القصوى عند كل عضو من أعضائه. قد يكون الأعضاء عندهم بعض الأهداف الشخصية التي يأملون في تحقيقها ولكن الأكثر أهمية في عملهم هو نجاح الفريق في تحقيق الهدف الذي قد حددوه معاً ولا يتوقف الأمر عند ذلك فقط بل إن كل عضو من أعضاء الفريق يعد نفسه مسئولا عن أداء ونتائج الفريق ككل وليس عن أدائه هو فقط.

2- يعمل بإبداع ويشجع على الابتكار:

فمن مميزات هذا الفريق الفعال الحرص على الأفكار الإبداعية و الحلول الابتكارية ويتم تشجيع كل أعضاء الفريق على ذلك.

3- أدوار ومسئوليات أعضائه واضحة:

فهو فريق منظم جداً يتم تحديد الأدوار وتوزيع العمل بدقة، كل فرد يعرف ويفهم دوره والهدف المطلوب منه جيدا، ولا يتوقف الأمر على معرفة الهدف فقط بل يمتد إلى أن الشخص يعرف كيف يحقق هذا الهدف وكيف يصل إلى المطلوب منه، وإن لم يكن عنده خبرة كافية فهناك من يعلمه ويساعده ويرشده في سبيل الوصول إلى هدفه .

4- أعضاؤه متعاونون ويؤازرون قيادتهم:

فهناك جو تكاتفي عام في الفريق حيث يساند أعضاء الفريق بعضهم البعض، ويتعاونون بحرية في جو تكاتفي غير قائم على التهديد بل قائم على الثقة المتبادلة بين أعضاء الفريق، غير قائم على التنافس وإنما هو قائم على المشاركة والتعاون .

5- يحل الفريق خلافاته بنفسه :

يعتبر الخلاف في الرأي بين أعضاء الفريق أمرا طبيعياً ونافعاً كذلك لأنه يساعد على التطوير وإيجاد الأفكار الجديدة. ولذلك فبعض الإداريين يقولون: إذا كنت أنت ومديرك دائماً على رأي واحد فأحدكما لا داعي له. وهذه ليست دعوة للمخالفة من أجل المخالفة؛ ولكنها دعوة لإبداء الآراء ومناقشتها في حرية تامة. وأهم ضابط

لصحية الخلافات بين أعضاء الفريق هو أن تكون مجرد خلافات في وجهات النظر ولا تتعدى إلى خلافات شخصية بين أعضاء الفريق تسبب نوعا من النزاع اللامرئي بينهم .

6- التوجيه والرقابة الذاتية:

فبمجرد ما تحدد إدارة المنظمة أهداف الفريق العامة تتاح له درجة عالية من المرونة في التحرك تكفيه لأداء مهامه دونما تدخل إضافي في التوجيه أو التحريك، وبالتالي فهو يقيم ويقوم نفسه بنفسه.

7- يشعر أفراده باتجاهات إيجابية نحو المؤسسة والإدارة والعمل :

حيث يشعر كل عضو في الفريق بالسعادة بانتمائه للفريق وللمؤسسة ويمتلئ قلب كل عضو من أعضاء المجموعة بالحب والود لبقية أعضاء الفريق ويحرص على الاستمرار في العمل دائما معهم .

8- يتمتع أعضاء الفريق بدافعية عالية للأداء الجيد:

تتسم فرق العمل الفعالة بالإنتاجية العالية والروح المعنوية المرتفعة. ويؤدي أفراد الجماعة الفعالة معظم أوقات عملهم على درجة عالية من الكفاءة والجودة.

9- وجود علاقات قوية بين الأعضاء وسهولة وانفتاح في الاتصال :

يتصف الفريق بقوة العلاقات بين أعضائه، وتأخذ العلاقات شكلا غير رسمي حيث يصبحون أصدقاء أكثر من زملاء في العمل ويكون قوام هذه العلاقة: الثقة

والاحترام و التعاون والدعم، ويتم تبادل المعلومات بحرية وسهولة ووضوح بين أعضاء الفريق.

10- يتخذ الفريق قراراته بالإجماع:

حيث يحرص أعضاء الفريق على الاجتماع والتشاور لاتخاذ القرار وتدور بينهم النقاشات في هدوء للوصول إلى القرار الأصوب الذي يجمع عليه أعضاء الفريق بأكمله.

11- أخذ المشكلات والمواقف بالجدية المناسبة:

فالفريق جاد يريد أن يصل إلى أهدافه بقوة ولذا فهو لا يتهاون في التعامل مع المواقف والمشاكل المختلفة وإن كانت صغيرة، بل شعاره دائما الجدية في العمل، ويتوافق مع هذه الجدية إيمان كامل في نفس كل عضو بعد إيمانهم وثقتهم بالله تعالى- بقدرتهم على حل أي مشكلة تواجه الفريق مهما كانت صعوبة هذه المشكلة .

12- الحجم المناسب:

يتناسب حجم الفريق الفعال مع طبيعة عمله وحجم الإنتاج المطلوب منه، وفي الواقع لا يوجد عدد مثالي محدد لأعضاء الفريق، غير أنه من المعروف أنه كلما زاد عدد أعضاء الفريق زادت الفرصة للاستفادة من خلفيات وخبرات وثقافات متنوعة ؛ غير أنه كذلك كلما ازداد عدد الأعضاء أصبح من الصعب إدارة فريق العمل بطريقة فعالة والعكس صحيح.

13- التطوير الدائم وتحسين الأداء باستمرار :

فالفريق الفعال يحرص على أن يتطور في الأداء دائما ويحرص على أن يرتفع مستوى أداء كل عضو في الفريق. ولذا فأنت تجد مثل هذا الفريق في عملية تطوير دائمة لا تتوقف أبدًا .ولليابانيين نظام في العمل اسمه "كايزن" ومعناه التطوير المستمر، هذا النظام يعني إدخال تحسينات صغيرة وبسيطة على الخدمات والمنتجات وبشكل دائم، وبهذا المبدأ سيصعب على أي فريق اللحاق بفريقك، وسيكون فريقك دائما في المقدمة وبقية الفرق تحاول اللحاق بك، لأنك دائما تتقدم إلى الأمام. وهذا المبدأ تعمل به شركة سوني، حيث سئل مديرها عن جدوى طرح منتجات جديدة بينما القديمة لم تباع فرد قائلاً: إن لم أبتكر وأبدع فسأصبح تابعاً، وأنا أريد أن أكون قائداً لا تابعاً.

شروط هامة لنمو الفريق

- على القادة أن يجتمعوا ويشتركوا مع الأعضاء في نمو الفريق، ولن يظهر بناء للفريق إذا كان القادة يحملون اتجاهات متشائمة أو ساخرة تجاه جهود أعضاء فريقهم.
- أن يكون لدى القادة الاستعداد باستمرار لاختبار أدوارهم ومدى احترام فريقهم لهم.
- استعداد كل أعضاء الفريق لبذل الجهد وتحمل المسئوليات المطلوبة منهم.

- يجب أن يجتمع كل أعضاء الفريق على ضرورة دراسة أسلوب عملهم وكذلك تقييم أدائهم، وهذان الشرطان لا ينتهيان أبدا بل يستمران مع استمرار فريقهم حيا.

- لا يمكن أن يحدث النمو للفريق بدون تنظيم وإدارة الاجتماعات التي يشارك فيها كل الأعضاء. واللقاءات الفردية بين قائد الفريق وكل عضو على حدة لا يمكن أن تنشأ علاقات مباشرة بين أعضاء الفريق وعندما يجتمع جميع أعضاء الفريق في حضور القائد أو المدير يمكن له في هذه الحالة أن يتحكم في نوعية واتجاه المعلومات المتبادلة بين أعضاء الفريق.

المراحل الأربعة لنمو الفريق:

1- التشكيل السليم.... FORMATING

أثناء مرحلة تشكيل الفريق لا يكون ملما بأهدافه ولا يعرف أعضاؤه بعضهم بعضا، حيث يكونوا في مرحلة جمع المعلومات ومحاولة إدراك وفهم الأمور. وتكون معرفتهم بالقائد غير كاملة ولذلك فهم يميلون غالبا للطاعة وتلقي الأوامر والتعبير عن أي مشاعر سلبية بأسلوب هادئ ومهذب.

ودور المدير في هذه المرحلة هو العمل على تعزيز وتدعيم قوى الأعضاء ومساعدتهم على وضع النقاط الأساسية الثابتة للمشروع المشترك وبالتالي تنفيذ المهام المطلوبة.

2- الإثارة.. EXCITING

ومرحلة الإثارة هي التالية لعملية التشكيل، حيث يشعر أعضاء المجموعة في هذه المرحلة بارتياح أكبر في التعبير عن آرائهم ويبدأون في استكشاف طاقاتهم وإمكانيات مديرهم.

ومن خصائص هذه المرحلة هو انتشار الجدل، وتعارض الآراء وإصابة البعض بالإحباط. وتظهر غالبا التحديات التي لا تتعلق فقط بما يجب أن يقوم به الفريق وكيف يؤديه، ولكن أيضا تحديات تخص دور المدير وأسلوب قيادة جهود الآخرين.

3- وضع المعايير... MEASUREMENTS

ومرحلة وضع المعايير هي النتيجة الطبيعية لمرحلة الإثارة ومواجهة الصراعات الداخلية، حيث يبدأ الفريق بتحديد الإجراءات المناسبة لصناعة القرارات ومواجهة الأزمات والصراعات وكذلك المداخل المختلفة لتأدية العمل والواجبات. وحتى الفرق التي تعمل في المنظمات الرسمية شديدة الالتزام، فإنها تضع وتنظم طرقها الخاصة للقيام بالمهام والواجبات الموكولة إليها، ويبدأ القائد في الظهور بين أعضاء الفريق ويوضح شعوره بأنه ليس حاكما أو متحكما فقط، ولكنه يبدو متطابقا لتصوره كما رسمه لنفسه سابقا.

4- الأداء... PERFORMANCE

تعتبر هذه المرحلة ذروة وقمة اجتياز المراحل الثلاثة السابقة حيث أن الفريق قد اكتسب الخبرة في النمو واجتاز الحواجز والعقبات، وحدد واجباته وعلاقاته الداخلية ونظم نفسه للوصول للنتائج التي كانت أماني في السابق. ودور المدير في هذه المرحلة يتطلب اليقظة والحيطة والحذر حيث يجب عليه أن يعمل على إرشاد وتوجيه الفريق بشكل وقائي وليس علاجي.

العوامل المؤثرة في أداء فريق العمل:

- الوسائل والتقنيات المستخدمة من قبل فريق العمل.
- قدرات أعضاء الفريق.
- الدافعية الخارجية (Extrinsic).
- الدافعية الداخلية (Intrinsic).

الفرق بين الفريق والجماعة:

هناك تشابه كبير بين الجماعة والفريق، ولكن الفرق يكمن في أن الفريق جماعة لها قائد. والفريق ليس ديمقراطيا في إدارته مثل الجماعة بالرغم مما يتمتع به أعضاء الفريق من حقوق في التعبير عن آرائهم ومعتقداتهم، إلا أن كل ذلك مرتبط بأن يكون موجها لصالح الفريق والعمل للوصول إلى الهدف الموضوع له سواء كان مشاركا في صناعة هذا الهدف أو محددا له من جهات أخرى.

الأخلاق التي يجب أن يتمتع بها عضو الفريق:

1- الأمانة :

ونقصد بالأمانة هنا ما ذكره الشيخ الغزالي في كتابه(خلق المسلم)، حين قال: (ومن معاني الأمانة أن يحرص المرء على أداء واجبه كاملا في العمل الذي يناط به، وأن يستنفد جهده في إبلاغه تمام الإحسان، أجل إنها الأمانة التي يمجدها الإسلام: أن يخلص الرجل لشغله وأن يعني بإجادته، وأن يسهر على حقوق الناس التي وضعت بين يديه، فإن استهانة الفرد بما كلف به –وإن كان تافها -تستتبع شيوع التفريط في حياة الجماعة كلها، ثم استشراء الفساد في كيان الأمة وتداعيه برمته.

2- التودد في الكلام والالتزام بأدب الحديث:

العلاقات القوية بين أعضاء الفريق هي أساس صنع فريق ناجح، يتضح ذلك جليا من قول بن شتاين: (العلاقات الشخصية هي التربة الخصبة التي يخرج منها أي تقدم حقيقي في الحياة)، فأساس تقدم أي فريق عمل هي قوة العلاقات بين أفراده، ومن أهم ما يحافظ ويقوي العلاقات بين الأفراد هي إبداء مشاعر الود والالتزام بأدب الحديث فيما بينهم.

وقد ذكر دونالد هـ. ويز في كتابه (بناء علاقات أفضل في العمل) صعوبة تكوين علاقات قوية وصداقات حميمة فقال: (نادرًا ما توجد في هذا العالم صداقات حميمة قوية وصادقة، فمعظم الأشخاص لا يزيد عدد صداقاتهم الحقيقية الحميمة عن عدد

أصابع اليد الواحدة، وفي معظم الأحوال عدة أصابع من يد واحدة، ولكن رغمًا من ذلك، ففي استطاعتهم وضع قائمة طويلة بالمعارف المقربين، عدد كبير من الأشخاص يمكن أن ترحب بدعوتهم لحفل بالمنزل من حين لآخر.

ويمكن أن تشمل هذه القائمة الزملاء في العمل)،ثم عرض الحل لهذه المشكلة، بقاعدة بسيطة، فقال: (الصداقة تتاج المودة)

فبإبداء مشاعر الود وإظهار العاطفة تقوىٰ العلاقات بين أفراد الفريق بصورة كبيرة وبالحفاظ علىٰ أدب الحديث نحافظ علىٰ قوة هذه العلاقة ونجعلها تقوىٰ أكثر وأكثر.

3- إحسان الظن .

فعلىٰ عضو الفريق أن يكون حسن الظن بغيره من أعضاء الفريق و إذا سمع كلمة إساءة عنهم أو اتهام لهم بادر بالدفاع عنهم والرد عن عرضهم، ويعتبر إحسان الظن صمام أمان رئيسي للفريق يحفظه من أي مؤامرة تفريق أو تفكيك، كما يرفع من درجة الثقة أكثر وأكثر بين أعضاء الفريق .

4- بذل النصيحة:

فعلىٰ كل فرد في الفريق المبادرة لتصحيح أي خطأ يصدر من أي زميل له وفق آداب النصيحة ومن آداب النصيحة.

أن لا تكون النصيحة على وجه التوبيخ أو الاستهزاء أو يقصد بها الكبر والفخر والاستعلاء أن تكون سرا بينك وبين زميلك، ويتجنب التشهير، أو المفاخرة والمن بعد أداء النصيحة.

5- الصبر :

فعلى كل فرد في الفريق بهذه الصفة الثمينة حيث يجب عليه أن يكون لديه من قوة الصبر التي تؤهله للالتزام بما اتفق عليه مع الفريق حتى ولو كان ذلك ثقيلا على قلبه كما يجب أن يكون لديه من الصبر على أفراد الفريق لأنهم بشر ولا يخلو أي واحد من البشر من النقص.

الفصل الرابع

دور القيادة في إدارة الموارد البشرية

أولا: القيادة الإستراتيجية الفاعلة وإدارة المعرفة:-

لقد كان لدخول العالم في القرن الواحد والعشرين وفي ظل المنافسة الشديدة والعولمة إيذانا بإقبال العالم على مفاهيم ورؤى جديدة في إدارة الإعمال حوّلت انتباههم للتركيز على اقتصاد المعرفة.

فقد بدأت الحكومات تعطي اهتماماً كبيراً للمنظمات التي لديها مستوى أفضل من المعرفة Know Best، بمعنى أنها ذات مستوى متميز ومتفوق في مجال كيفية الحصول على المعرفة والتعامل معها وتطبيقها، وذلك لتحقيق ميز التنافس.

فلقد أصبح نجاح المنظمات عامة يعتمد بدرجة متزايدة على استغلالها الكفء لمصادر المعرفة الداخلية والخارجية في التكيّف مع المتغيرات التي تحدث في محيطها.

ولان المعرفة بقية على مر الزمان تثري منتجها وناقلها ومستخدمها لعدم وقوفها عند حدود معينة من جهة ولان احتكارها أو تحديدها بفترة معينه يعد مستحيلاً في ظل التطور العلمي والتقني في عالم الاتصالات.

لذلك انصب الاهتمام على الأفراد وقدراتهم وإمكانياتهم لاعتبارهم حجر الأساس في بناء مجتمع المعرفة، مجتمع ما بعد الرأسمالية - والذي يتميز بأن مورده الرئيسي هو العلوم والمعارف وليس رأس المال أو الموارد الطبيعية وغيرها من عناصر الإنتاج.

ولم يعد مهمّا أن تقوم المنظمات بعمل شبكات هائلة مليئة بالمعلومات فقط، بل الأهم من ذلك هو تبادل المعلومات والخبرات فيما بين الأفراد وبعضهم البعض، الأمر الذي تطلب تأكيداً خاصاً على إدارة المعرفة الإستراتيجية.

وقد أصبحت إدارة المعرفة أحد أهم الوسائل المستخدمة لزيادة كفاءة المنظمات وتطوير قدراتها الإبداعية بحيث تكون قادرة على الاستفادة من المعلومات و تكنولوجيا المعلومات في تحسين مستوى المخرجات ألمقدمه للزبائن خاصةً في ظل زيادة المهام والأنشطة التي تعتمد بصفة أساسية على المعلومات وللمنافسة الشديدة في بيئة منظمات الإعمال.

وإذا كان تطبيق إدارة المعرفة قد بدأ تحديداً في القطاع الخاص إلا أنه انتقل بعد ذلك إلى القطاع الحكومي بمنظماتها لتحسين طرق تقديم الخدمات وتحسين العلاقة بين المواطن أو العميل وبين المنظمات الحكومية وترشيد العمليات التي تتم داخل الإدارة الحكومية بحيث يتم الاقتصاد في النفقات وتحسين الأداء بالمعلومات والمشاركة فيها.

يحتاج تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات الإدارية بصفة عامة، وفي الوحدات والدوائر الحكومية إلى مجموعة من المتطلبات يأتي على رأسها عنصر القيادة، حيث يجب أن يكون القائد معلما وقدوة للآخرين، ولديه القدرة على شرح رؤيته لهم.

ويمكن تحديد مجموعة أنماط للمعرفة هي:

- المعرفة الظاهرة Explicit Knowledge: وهي الخبرات والتجارب المحفوظة في الكتب، والوثائق أو أية وسيلة أخرى، سواء أكانت مطبوعة أو الكترونية وهذا النوع من المعرفة من السهل الحصول عليه والتلفظ به ونشره بوضوح.

- المعرفة الضمنية Tacit Knowledge: هي المعرفة الموجودة في عقول الأفراد والمكتسبة من خلال تراكم خبرات سابقه وغالباً ما تكون ذات طابع شخصي مما يصعب الحصول عليها، على الرغم من قيمتها البالغة لكونها مختزنه في عقل صاحب المعرفة.

- المعرفة المتقدمة Advance Knowledge: هي ميزة معرفية إضافية تتميز بها جهة معينة أو شركة مع منافسيها وبما يمنحها مركزاً تنافسياً متقدماً ويدخل ضمنها المعرفة ألابتكارية Innovation knowledge التي تمكن الشركة من قيادة قطاعها الصناعي بما تنفرد به من معرفة على منافسيها.

- المعرفة الفردية والجماعية: الفردية هي كفاءات الإفراد والمعلومات المعرفية المتراكمة لديهم. والجماعية تتألف من المبادئ ألمنظميه مثل الإجراءات الروتينية والعملية وخطط الإدارة العليا (1).

وتجدر الإشارة إلى أن هناك فرقاً بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة كما أن هناك فرقاً بين المعلومات والمعرفة.

فالمعلومات هي بيانات منظمة ومرتبة لتلبية احتياجات معينة أما المعرفة فهي ما يفهمه الناس من المعلومات وكيفية استفادتهم منها.

أما عن الفرق بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة ، فإن إدارة المعلومات تتعامل مع الأشياء (الوثائق – رسومات التصميم – الجداول الإلكترونية- رموز البرامج).

أما إدارة المعرفة فهي تتعامل مع البشر (الاختراعات – سرعة الخاطر- القدرة علي التكيف- الذكاء والتعلم) وتهتم بالتفكير النقدي والابتكار والعلاقات والأنماط والمهارات والتعاون والمشاركة وهي تدعم وتساند التعلم الفردي وتعلم المجموعات.

(1) حسين عجلان حسن، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الإعمال، أثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، سنه 2008، ص 22-23.

أهمية إدارة المعرفة:-

تمثل إدارة المعرفة أهمية كبيرة سواء بالنسبة للمنظمة أو للأفراد العاملين فيها وللمجتمع كذلك ، وقد ازدادت هذه الأهمية في السنوات الأخيرة بسبب المنافسة الشديدة في الأسواق العالمية وزيادة معدلات الابتكار والتجديد وهجرة العقول والضغوط التنافسية أو زيادة الطلب على الكفاءات وغيرها من الأسباب.

وتبرز أهمية إدارة المعرفة فيما يلي (1):

1- تحقيق نتائج ايجابيه في السياق التنظيمي إذ يتم بموجبها أغناء العمل، وتعزيز الإنتاجية، ورفع وتائر نموها، كما وتجعل الزبون مبتهجاً في تعامله مع المنظمة.

2- من خلال عمليات تخزين واكتساب واستخدام المعرفة تساهم في تحقيق قيمة مضافة لمختلف الأنشطة والمستويات.

3- تساهم في حماية حصة المنظمة السوقية وتضمن فرص المشاركة المستقبلية وتبؤها في مقدمة المنافسين.

4- تساهم إدارة المعرفة في إعادة هيكلة المنظمة وتساعد في تطوير المنظمة لمواكبة متطلبات البيئة ألاقتصادية.

5- التقليل من التكلفة الإنتاجية والإدارية، تساعد إدارة المعرفة على التقليل من التكلفة وزيادة الأرباح التي هي هدف أساسي لأية منظمة من المنظمات.

---

(1) حسين عجلان حسن ، استراتيجيات الادارة المعرفية في منظمات الإعمال ، مصدر سابق ، ص 17 .

6- تشجيع الابتكار، يساعد تبادل المعلومات والأفكار على تشجيع الابتكار والتجديد المستمر، من اجل التحسين والتطوير (1).

7- إيجاد ثقافة تنظيمية تشجع التعلم لان تطبيق المعرفة يؤدي إلى التعلم المستمر على المستوى التنظيمي، من خلال تناقل المعرفة داخل المنظمة وإضافتها للمعرفة التنظيمية الموجودة بطرق تكاملية تنمو من خلالها عموم المعرفة التنظيمية وبالتالي رأسمالها الفكري(2) ولا شك أن المعرفة نتاج لمجموعة من العناصر والتي من أهمها البيانات الأولية والمعلومات التي رشحت عن تلك البيانات.

فالقدرات المتمثلة بالإمكانيات الفردية والتي يمتلكها بعض الإفراد في قدرتهم على تحليل وتفسير المعلومات والتصرف على غرارها وقد يكون الأخير هو الاتجاه الذي يدفع الفرد للتفكير والتحليل والتصرف (3).

- وللقيادة الإدارية الفاعلة وصايا من قبل الخبراء في إدارة المعرفة هي:-

(1) هادية فخر الدين خالد، إدارة المعرفة التنظيمية: المداخل النظرية ومتطلبات التطبيق في المنظمات العامة في مصر، رسالة دكتوراه في الإدارة العامة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 2006، ص 211.

(2) هدى حودة، نحو آفاق الإصلاح والتطوير الإداري لأداء الأعمال إلكترونيا عبر شبكة الانترنت، شئون الشرق الأوسط (جامعة عين شمس، مركز بحوث الشرق الأوسط)، العدد الخامس عشر، 2005، ص 136.

(3) سعد مرزوق العتيبي، أدارة المعرفة، الملتقى العربي لإدارة الموارد البشرية، الانترنيت، www.hrdiscussion.com

(1) أهمية إظهار إدارة المعرفة من خلال الروابط المباشرة بالمشاريع الحقيقية.

(2) التركيز العملي يمكن أن يكون أكثر العوامل إقناعا في التغيرات السلوكية.

(3) يحتاج كبار المديرين لتوجيه السلوك ومشاطرة المعرفة من خلال التركيز والرؤية.

(4) الحاجة إلى تجنب الثقافة التي تشجع على التنافس الداخلي والارتياب واختزان أو احتكار المعرفة.

(5) تهيئة وتدريب من يمتلك ويستخدم ويدير المعرفة والمعلومات(1).

أن تجارب المنظمات الحديثة تبرهن على أن تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال (استغلال) الموارد البشرية لن يُجدي نفعاً فلقد أصبح الدور الجديد هو رعاية وتنمية الأصول البشرية (رأس المال الفكري) فالبشر في النهاية هم الذين يعظمون الاستفادة من الموارد وليس العكس، بمعنى أن رأس مال المنظمة أصبح يتكون من مجموع الأصول المادية والبشرية وألان الأخير قد تعاظم دوره في عصر المعرفة استوجب على القائد الفاعل أن يعطي اهتمام أكبر للعنصر الحاسم في ذلك العصر، فعلى القائد تغيير دوره كفعل منطقي استجابة لمتطلبات عصر الحداثة.

(1) ناصر محمد ألعديلي، أدارة المعرفة المجلة الالكترونية ألاقتصاديه، الانترنيت www.aleqt.com

- مميزات (خصائص) المعرفة [2]:-

1- إنتاج المعرفة:- ويتم ذلك بواسطة الإفراد المبتكرين للأفكار الجديدة والذين يتم الاعتماد عليهم في عملية الإبداع المستمر في مجال المعرفة.

2- امتلاك المعرفة:- إي أنه يحق للمبتكر أو صاحب المعرفة امتلاكها والحفاظ على حقوقهم من خلال تحويل المعرفة إلى براءة اختراع تتمتع بالحماية القانونية وحقوق الملكية الفكرية.

3- تجدد المعرفة:- أن المعرفة تتطور وتتحسن بمرور الزمن في عقول الإفراد.

4- تخزين المعرفة:- ويتم ذلك بعدة وسائط مثل الأوراق الأفلام الأشرطة...الخ.

5- تصنيف المعرفة:- أي عملية تصنيف المعرفة بأشكال وأنماط متعددة حسب طبيعتها، استخدامها، هدفها.

6- ضياع المعرفة:- ويحدث ذلك بسبب أما عدم الحصول عليها بالشكل الصحيح وفي الوقت المناسب أو في حال عدم استخدامها وتوصيفها أو بموت مبتكرها أو إحلال معرفة جديدة وغيرها من الأسباب.

---

(2) حنا الفرج، أدارة المعرفة، ركن الكتب ألعامه، ص 3، الانترنيت

www.kutub.info/library/open

- استراتيجيات تشكيل وتطوير المعرفة:-

أن المعرفة بمختلف أنواعها لأي منظمة كانت بما تحتويه من دقة، علمية، موضوعية، تكون عامل حاسم في تكوين صورة واضحة عن أهداف المنظمة والبعد الاستراتيجي لآلية عملها، والمعرفة تتشكل بتوفر المعلومات الصحيحة وتلقيها من قبل (الباحث / أو فريق العمل المتخصص) وكذلك وجود حاجة فعلية لتطبيق هذه المعرفة في تطوير (فكره / منتج) أو حل إشكاليه محدده.

وبما أن مجمل العمليات البحثية في منظمات الإعمال تهدف إلى تطوير المعرفة لأسباب وأهداف مختلفة وتتمحور استراتيجياتها جميعاً حول التفوق / التميز / زيادة الإرباح / التنافسية.

- من ذلك يمكن تحديد أهم هذه الاستراتيجيات بالاتي:-

أ- إستراتيجية تطوير المعرفة لتطوير قطاع الإعمال.

ب- إستراتيجية زيادة القدرات المعرفية العلمية (التقانية) في المؤسسة.

ت- إستراتيجية زيادة القدرات المعرفية الفردية في المؤسسة.

ث- إستراتيجية خلق المعرفة (1).

- مجالات وأبعاد دور القيادة في إدارة المعرفة:-

---

(1) أكرم ناصر ، نظم أدارة المعرفة ودورها في تفعيل عمليه البحث والتطوير ، مجلة مركز الدراسات والبحوث العلمية ، دمشق ، ص 3-4 ، الانترنيت www.astf.net

يتفق الباحثون على أهمية دور القائد في المنظمة التعليمية انطلاقا من مبدأ التعلم من خلال القدوة، ففي هذه المنظمة يكون القائد معلماً ومصمماً ومدرباً ومشرفاً في نفس الوقت[27]. ويمكن توضيح دور القائد في إدارة المعرفة في إطار العناصر الآتية:

1- المسح العام للمعرفة الموجودة Knowledge Landscape Mapping :

وتتم هذه المرحلة من خلال الاستبيان والمقابلة مع العاملين والعملاء داخل المنظمة وخارجها ويستطيع القائد هنا تحديد ما إذا كانت هناك ممارسات وسياسات موجودة لإدارة المعرفة وكذلك مدى ملائمة الهياكل التنظيمية وكيفية الحصول على المعلومات ومدى وجود آليات لحفظ المعرفة مثل عقود العمل أو وجود نظام حوافز مساند لإدارة المعرفة أبعاد الثقافة التنظيمية ومدى تشجيعها لتطبيق إدارة المعرفة و مدى توافر البنية الأساسية اللازمة لها.

2- وضع إستراتيجية لإدارة المعرفة:-

يتولى القائد هنا تخطيط وتصميم الاستراتيجيات والخطط المستقبلية المتعلقة بإدارة المعرفة حيث يركز على صياغة الأفكار والرؤية المستقبلية التي تكون الأساس في بناء ثقافة تنظيمية[28]. ويجب أن تكون هذه الخطة واضحة حتى يستطيع القائد أن يشرحها

Tom Knight&Trover Howes.Knowledge Management: A blueprint (2) forDelivery, Oxford :Butterworth Hinemonn,p.101.

(1)Peter Senge. The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization, New York: Doubleday Currency, 1990,p.26.

للآخرين قولاً وفعلاً ولضمان تبني العاملين في المنظمة لهذه الرؤية، يتعيّن على القائد الاتصال والتعامل الدائم معهم وسماع ردود أفعالهم عن تلك الرؤية وأن يتم ذلك في إطار عملية مستمرة يتم فيها تقييم تلك الرؤية وأن تكون إستراتيجية إدارة المعرفة جزء من الإستراتيجية العامة وذلك لتأكيد أهميتها لدى كل فرد من أفراد المنظمة.

و يتم ذلك من خلال الاستفادة من المعرفة الموجودة وخلق معرفة جديدة وتحويلها إلى عمليات أو خدمات جديدة .

3- تنظيم إدارة المعرفة:-

تقوم القيادة في هذا المجال بإنشاء إطار تنظيمي لإدارة المعرفة كما تستطيع القيادة تبسيط الإجراءات والعمليات لكافة الإدارات بالمنظمة وكذلك تؤدي دوراً مهما في إيجاد ثقافة تنظيمية ملائمة تتيح المشاركة في المعرفة والتعلم من الآخرين بصفة مستمرة. وقد استطاعت المنظمات التي تبنت هذه إلا دارة أن تتغلب على مشاكلها من خلال فرق العمل من مختلف الإدارات ومن ثم يتم التوصل إلى حلول مبتكرة ومتميزة من خلال العصف الذهني في فريق العمل"[1].

(1)Michael Marquardt . Building the Learning Organization, New York: McGraw Hill, 1996,p. 193

4- تنفيذ إدارة المعرفة :

ويكون ذلك عن طريق استيفاء المدخلات المطلوبة وإزالة العقبات الموجودة التي تعيق إدخال المفهوم. ومما لاشك فيه أن تطبيق إدارة المعرفة في العديد من المنظمات قد ارتبط باهتمام القيادة بإدارة الموارد البشرية وتوفير فرص التدريب والتعلم أمامها. وتستطيع القيادة توفير فرص وأساليب التعلم أمام العاملين من خلال إتاحة تداول المنشورات الداخلية والفيديو والمحادثات الصوتية وإتاحة فرص التدريب، سواء من خلال الرؤساء المباشرين أو الدورات الوظيفية أو فرق العمل[2].

وتوفر الشركة للعاملين المواد التي تساعدهم على التعلم مثل المذكرات السنوية، والكتيبات، وشرائط الفيديو. وإلى جانب الاهتمام بالتعليم المستمر والتدريب، تهتم القيادة بتمكين العاملين وتفويضهم وتوفير الأمان الوظيفي لهم وتغيير نظام التقييم والمكافآت، وذلك لإيجاد طرق أكثر فعالية لمكافأة عمل الفريق وتشجيع العاملين على الابتكار والقيام بمخاطر محسوبة من أجل التنمية المستمرة والتعلم من النجاح والفشل وبحسن اختيار الرؤساء المسئولين عن إدارة المعرفة الذين يجب أن يتصفوا بالرغبة في التعلم، والعقلية المتفتحة، والتواضع والفضول، والحرص على معرفة المزيد من المعلومات.

(2) Jay Liebowitz. Building Organizational Intelligence, Washington, D.C.: CRC Press, 2000,p.7.

وتتولى القيادة في هذه المرحلة تصميم شبكة المعلومات الخاصة بالمنظمة، وتحديد وتوثيق تجارب المنظمة التي تعد معرفة وتحديد أفضل ممارساتها، ثم تخزينها جميعا بطريقة مناسبة، لتصبح نواة للمعرفة الموجودة في المنظمة.

5- تقييم إدارة المعرفة:

يتم القيام بعملية التقييم لتحديد ما إذا كان من الأفضل استكمال تنفيذ سياسة معينه بالطريقة نفسها أو القيام بتغييرات للوصول للأهداف الموضوعة.

ويستطيع القائد أن يقيّم تطبيق إدارة المعرفة من خلال استقصاء آراء العاملين حول مدى تحقيق المنظمة للأهداف الخاصة بإدارة المعرفة مع معرفة آرائهم ومقترحاتهم للتحسن وبحث الشكاوى إن وجدت.

ويمكن للقائد هنا تشكيل فريق التقييم تحت إشراف إدارة المعرفة (مدير المعرفة) بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية [1].

مما تقدم أعلاه يمكن القول أن المعرفة (علم) يتفاوت من شخص لأخر ومن زمان لأخر ومن مجتمع لأخر وهي بحد ذاتها كنز تثري مالكها وتجعل له خصوصية تميّزه عن غيره من الذين لا يمتلكون هذه المعرفة أو من هم بحاجه إليها.

(1) Gordon & Miclakovich. Public Administration in America, New York: St. Martin s Press, 1998,p.382.

نظرة العالم المعاصر للإنسان وللمعارف البشرية واليات إيجادها وتطويرها وتناقلها والأدوات المستخدمة في تحريك الفكر الإنساني لإبداعها (تدريب / اجتماعات / موتمرات ...الخ) دفعت منظمات اليوم ليس للاهتمام بالمعرفة فقط وإنما لتخصيص إدارات متخصصة بها تبتعد بأهدافها إلى أبعد من المنظور الاعتيادي لتصل إلى تحريك بواطن الإبداع لدى الإفراد وتنمية إنصاف المواهب وصقلها لتصل إلى موهبة كأمله.

إضافةً إلى انتباه منظمات الإعمال لقيمة وأهمية مالك المعرفة واعتباره أصل من أصول المنظمة ورأس مال لا يقلّ قدراً عن رأس المال (النقدي / العيني) الذي يُتيح للمنظمة ألفرصه الكافية للمنافسة ومواجهة التغيرات في البيئتين الداخلية والخارجية.

ويرتهن وجود إدارة للمعرفة في منظمات الإعمال وما يتمخض عنها من نتائج بوجود قائد فاعل يؤمن بالمعرفة كأداة للتواصل والمنافسة والاستمرارية، إضافة إلى امتلاكه ثقافة تنظيمية تمكنه من الاهتمام بالموارد البشرية واعتبارها عامل أساسي بل قيادي لباقي عوامل الإنتاج .

ثانيا: القيادة وتنمية رأس المال الفكري:

بلا شك ان جميع المنظمات لم تعَ بفهم كامل أهمية راس المال الفكري ولا بالابعاد المعرفيه الناتجه عنه. وان كان الاهتمام في جوانب معينه كرأس المال مثلاً باعتبارها مصدر من مصادر التنافس بدا واضحاً في الفكر الاداري ، الا ان الاهتمام بالفرد على انه ميزة تنافسية لم يظهر الا في اوقات متأخره نسبياً. ولم يعد اليوم في ظل عالم المعرفة وأنظمة الاتصالات المجال مفتوح لكافة المنظمات لان تخوض التنافس والبقاء بفاعليه في سوق العمل مالم تمتلك معرفة حقيقية بأهمية التنافس والياته اضافةً الى مقدرتها على استثمار رأس المال البشري والفكري داخل التنظيم باعتباره مصدر مهم للتنافس لايمكن تقليده.

وتعتمد هذه المعرفة على مجموعة عوامل منها ادارة عليا تهتم بالموارد البشرية وتعي دورها ووجود ادارة موارد بشرية استراتيجية قادرة على القيام بمهامها بفاعلية اضافة لوجود قيادات ادارية تعمل وفق اسس علمية لاستظهار القدرات والطاقات الكامنة لدى العاملين وتحويلها لمعارف وعلوم جديدة، تعتبر خزين علمي للمنظمة يمكن ان يساهم في تكوين رأس مال (معرفي/مادي) يضعها في مصاف المنظمات المنافسة والبقاء لفترة اطول ولان القائد الاداري مسؤول عن استظهار الكفاءات واكتشاف القدرات وتعهدها بالرعاية، واعدادها لتولي الدور القيادي في مستقبل حياتهم الوظيفية فأن امكانية استظهار تلك القدرات تتم من خلال: -

1- تشجيع مديري الادارات لاصطحاب معاونيهم في اجتماعات الرؤساء.

2- تشجيع المدراء على الاشاده بالاكفاء من معاونيهم وتشجيع واظهار الافكار والاراء القيمة.

3- اعتماد انظمة رقابية تساهم في نقل صورة حقيقية عن مستوى الاداء وعن مواطن الابداع والمعرفه لدى العاملين ويتم ذلك عن طريق الملاحظة الشخصية او رفع التقارير او المشوره.

4- * تفويض قائد المجموعة لمعاونيه البعض من سلطاته ليساهم في تنمية قدراتهم الادارية ورفع الروح المعنوية من خلال نظام اللامركزية الاداري (").

وقد زاد النظر لرأس المال الفكري كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية بسبب معدل الاسراع للتعلم التنظيمي والذي يفوق معدل التعليم في المنظمات المنافسة ولان

(1) زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، مصدر سابق، ص 474.

(2) راويه حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر، سنه 2002، ص 372-373.

(3) محمد إسماعيل بلال، أدارة الموارد البشرية، الازريطه، دار الجامعة الجديدة للنشر، سنه 2004، ص 321-322.

* التفويض هو عملية بموجبها يتق الرئيس بمرؤوسه المفوض إليه السلطة لأداء عمل معين يعتبر مسئولاً عنه في ذات الوقت أمام الرئيس المفوض للسلطة.

تقدير قيمة الافراد الذين يمتلكون رأس المال الفكري يعتبر من الامور الحاسمة في تحقيق التمايز.

اضافه الى ذلك من ضمن انواع القيمة التي يمكن للمنظمة تحقيقها هي تراكم الارباح وتحديد الوضع الستراتيجي والاستحواذ على ابتكارات الاخرين مع كسب ولاء العملاء وتحسين الانتاج مع تخفيض التكاليف (٢).

ويحقق ذلك دورة حياة أفضل للمنظمة ويساهم في تنمية الافراد مع الاستخدام الامثل للموارد البشرية والمادية مع تعظيم الربحية وتنمية كوادر أدارية متميزه (3).

هذه الاهمية الكبيرة لرأس المال البشري (الفكري) وما يترتب عليه من نتائج دفع بعض المنظمات للتوجه اليه وأعتباره مورداً استثمارياً يمكن أن يحقق للمنظمة عوائد لاتقل قيمه عن عوائد باقي عوامل الانتاج الاخرى ورغم أن تكلفة الاستثمار في رأس المال البشري هي بالتاكيد أقل بكثير من الاستثمار في غيره قياساً للعوائد.

لذلك وجب على ادارات المنظمات وخصوصاً ادارة الموارد البشرية لأن تخطو خطوة أكثر ايجابيه من خلال التحول الى *ادارة الامكانيات المحتمله للافراد.

لقد كان لظهور مفهوم المنظمة دائمة التعلم (Learming Organization) حافز لتوجيه معظم المنظمات على مستوى العالم لزيادة مهارات ومعارف العاملين

من أجل مصلحة الفرد والمنظمة معاً ولأضافة قيمة لرأس المال الفكري الذي تمتلكه.

لذلك فقد تبنت الكثير من المنظمات شعار (البشر هم أكثر الاستثمارات أهمية) (1) وتلعب ثقافة المنظمة دور مهم والتي هي عبارة عن مجموعة من القيم والسلوكيات والمعايير التي توضح للافراد ماذا يفعلون وكيف؟ ماهو المقبول؟ ماهو الصحيح؟ فالتغيير في البعد الثقافي والقيمي في عالم اليوم أضحى ضرورة ملحه (2).

ويمكن أن تعطيّ ثقافة المنظمة المظهر الخاص بها فيتحدد القيم والتوقعات والطقوس والمحرمات ونظم المكافأت والعقوبات والسلوكيات المرغوبة والمرفوضة مما يجعلها قوه جاذبة لافضل العناصر والعقول المتاحة في سوق العمل.

ولقد اقترح ادفينسون التقييم اللاحق لرأس المال الفكري:

---

(1) اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون، عائد الاستثمار في رأس المال البشري، القاهرة، أيترك للنشر والتوزيع، سنه 2004، ص 176-178.

(2) علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية، أطروحة دكتورا، كلية العلوم ألاقتصادية وعلوم التيسير، جامعة الجزائر، سنه 1999، ص 125.

* أدارة الإمكانيات المحتملة للإفراد: هي الإدارة المسؤلة عن المجالات والطاقات الفكرية والابداعية للأفراد والتي لم تستغل ويمكن استغلالها وتنميتها لتحقيق ميزة تنافسية بالنسبة للمنظمات.

1- رأس المال البشري ويضم: الكفاءات والمعارف والمهارات والخبرات لدى الموظفين وأصحاب القرار في المنظمة.

2- رأس المال البنيوي ويضم: قدرة البنية على تحريك تطوير المبادرات من خلال الأخذ بالاعتبار التوقعات الجديدة والاعتراف بالأفكار الجديدة والمفاهيم والأدوات المتكيفة مع التغيير.

3- رأس مال الزبائن ويضم: مجموع المعلومات حول الزبائن وعلاقاتهم مع المؤسسة أصحاب القرار والعناوين والهياكل التنظيمية والشبكات.

4- رأس المال التنظيمي ويضم: مجموع الأدوات وتقنيات مجموعات العمل المعروفة

والمستخدمة للاسهام في تقاسم المعلومات والمعارف في المؤسسة والموجهة قياسا الى رأس المال البنوي.

5- رأس مال التجديد ويضم: مجموع العناصر التي تسمح للمؤسسة بالتجديد مثل براءات الاختراع والعلامات التجارية وحقوق الاستثمار والمواهب الخاصة بالنشر

والمؤتمرات.

6- رأس مال اجراءات العمل ويضم: مجموع الاجراءات المطبقة وسط المنظمة التي تزيد جودة عملها وانتاجيتها والمرتبطة بالمعلومات البنيوية أو غير البنوية مثل

شهادة المطابقة الأيزو وملاءمة المعايير التطبيقية التي تزيد رأس مال اجراءات العمل التطبيقية في المنظمه (1).

أما سهيلة محمد عباس (2004) فقد ركزت في مقالتها على إدارة رأس المال الفكري وربط إدارة المعرفة برأس المال الفكري من أجل تحقيق التميز، كما تم التأكيد على أن كفاءة رأس المال الفكري تزداد بتوفير برامج تدريبية متنوعة وأساليب تحفيزية جماعية، مستندة إلى المهارات وتطبيق أنظمة التقويم المعتمدة على الأساليب الكمية للوصول إلى جودة المخرجات (2).

وقد دفع ذلك الكثير للدعوة في «استثمار رأس المال البشري وفي مقدمتهم الاقتصادي المعروف (الفريد مارشال A.Marshall) أن يعّدوا البشر رأس مال يجب أن يُستثمر وأطلقوا على ذلك رأس المال البشري للاستفادة من إمكاناته وطاقاته للبناء والاكتشاف والتحليل وإعادة التركيب والابتكار والإبداع في استثمار

---

(1) محمد مرعي مرعي، إدارة رأس المال الفكري في المؤسسات وكيفية تقييمه، سنة 2007، الانترنيت .groups.google.com

(2) سهيلة محمد عباس، علاقة رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة : دراسة تحليلية ونموذج مقترح الإداري، السنة 2004 (26) ، العدد (97) ، ص 125-148.

باقي رؤوس الأموال ... ومما يؤكد صحة ما سبق مقولة مارشال في كتابه (أصول الاقتصاد) (إن أثمن ضروب رأس المال هو ما يستثمر في البشر) لان رأس المال البشري يتميز بسمة لا تتوافر في غيره لان منحنى إنتاجيته يتصاعد بنفس اتجاه منحنى خبراته ومهاراته وأن عمره المعنوي يتجدد مع تغيرات العصر ولم يندثر إلا بتوقف عمره الزمني ومعنى ذلك أنه لا يخضع لقانون المنفعة المتناقص (1).

لذلك يُعد الاستثمار في رأس المال (البشري / الفكري) مهم في خلق ميزة تنافسية للتنظيم يصعب على الآخرين تقليده.

ثالثا: دور القيادة في خلق الميزة التنافسية:

يقول M. Porter وهو يضع تعريفاً للميزة التنافسية بأنها تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع (2). وهو تصوير رائع من حيث ربط التمايز بالإبداع والذي يعتبر من أهم المصادر الذي يمكن إن تعتمد عليه منظمات الإعمال للبقاء في إطار المنافسة، ويقول جيفري فيفر (J.Pfeffer) إن زيادة الضغط التنافسي على

(1) عادل القرجي، أحمد صالح، رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليب والمحافظة عليه، مصدر سابق ، ص 9-8

(2) M. Porter, "Avantage concurrentiel des Nations", Inter Edition, 1993, p 48.

المنظمات أدى إلى إعادة النظر في إدارة المنظمات لمواردها كنتيجة حتمية للتعايش والبقاء على قيد الحياة في الأسواق. ويرى أن نجاح المنظمات يعتمد على طاقاتها البشرية (الإفراد) ويصفها بأنها مصدر للميزة الإستراتيجية التنافسية لهذا يجب الاستثمار في الموارد البشرية والعناية بها ويحدد مجموعة مواصفات للموارد البشرية التي يمكن أن تعد ميزه تنافسية للمنظمة هي:-

1- أن يكون غير قابل أن يحلّ محله أي بديل.

2- أن يكون نادراً وفريداً.

3- لديه القدره على اضافة قيمة.

4- يصعب تحاكيها أوتقليدها (1).

والميزة التنافسية هي أن يكون لدى المنظمة ما يميزها عن غيرها و يؤدي إلى زيادة ربحيتها - أمثله على ذلك مصنع يمتلك منافذ توزيع في بلاد عديدة او امتلاكه لمعدات حديثه او انتاج منتجاته بكلف اقل او حصوله على الموارد الطبيعيه اومصادر الطاقه بكلف اقل. ان الميزة التنافسية قد تستمر لوقت قصير أو تستمر لسنوات عدة ولكن مايُساعد الميزة التنافسية للبقاء فتره اطول في المنظات هو بأمتلاك الاخيرة كفاءات بشرية لايمكن تقليدها والتي تعد بمثابة رأس مال فكري للمنظة في ظل

(1) محمد عمروا صادق، الميزة التنافسية من خلال أدارة الموارد البشرية، سنه 2007، ص 1-16، الانترنيت www.kantakji.com/fiqh/Files/Manage/154028.ppt

استراتيجية التنافس والتي تعتبر مجموعة متكاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين، وهذه الاستراتيجية تتحدد من خلال ثلاث مكونات رئيسية، وهي: طريقة التنافس، حلبة التنافس وأساس التنافس (٢).

ويحدد (M.Porter) مصادر الميزه التنافسية في ثلاثة :

أولاً: التفكير الستراتيجي: تستند الموسسات بموجبة على أستراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على غيرها من خلال الحيازة على مزايا تنافسية ولقد صنفها (M.Porter) الى ثلاثة أصناف:-

1- أستراتيجية قيادة التكلفة: تهدف الى تحقيق تكلفة اقل مع المنافسين، ومن بين الدوافع التي تشجع المنظمة على تطبيقها هي توافر اقتصاديات الحجم / اثار منحنى التعلم والخبره / وجود فرصة مشجعه على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة / توفر سوق من المستهلكين للمخرجات واعين تماماً بالسعر المقدم.

(2) نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندريه للطباعة، مصر، سنة 1998، ص 37.

* استثمار رأس المال الفكري : يعني الانفاق على تطوير قدرات ومهارات ومواهب الإنسان على نحو يمكنه من زيادة إنتاجيته.

2- استراتجية التميز والاختلاف: ويتم ذلك من خلال أيجاد تشكيلات مختلفة للمنتج أو سمات خاصة به / تقديم خدمة ممتازة / توفير قطع غيار / جودة متميزة / الريادة التكلنوجية / سمعة جيدة ...الخ (1).

3- أستراتجية التركيز او التخصص: هدفها التميز من خلال الوصول الى مواقع افضل في السوق عن طريق اشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين / او من خلال التركيز على سوق جغرافي محدد (2).

ثانياً: الاطار الوطني: ويتم حيازة مزايا التنافس عن طريق توفر عوامل الانتاج داخل البلد من موارد بشرية / معرفية / مالية / طاقة / بنى تحتية كل ذلك يساهم في خلق نظام قائماً بذاته يتنتج عنه أطار وطني محفز وداعم لبروز مزايا التنافس للصناعة الوطنية وبالتالي يصبح الاطار الوطني منشاة لمزايا تنافسية يمكن تدويلها.

ثالثاً: مدخل الموارد يتطلب تجسيد استراتيجية الموارد والكفاءات الضرورية للمنظمه لذلك بحيث ان حيازة الاخيره بالجودة المطلوبة وحسن استغلالها يضمن نجاح الاستراتيجية وبشكل كبير ويمكن التمييز بين الموارد التالية

1- الموارد الملموسة وتصنف الى ثلاث:

أ- الموارد الاولية ب- معدات الانتاج ج- الموارد المالية.

(1) نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مصدر سابق، ص 115-120 .

(2) نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مصدر سابق، ص 120-124 .

2- الموارد الغير الملموسة متمثلة في (الجودة / التكنلوجية / البيانات والمعلومات / المعرفة / معرفة الاليات العمل).

3- الكفاءات والتي تعتبر من اهم الاصول في منظمات الاعمال لانها ذات طبيعة معرفية تراكمية اضافة الى كونها صعبة التقليد من قبل المنافسين وتصنف الكفاءات الى صنفين:

أ- الكفاءات الفردية (سرعة التعلم / الذكاء / الجدية / الحيوية / المثابرة).

ب- الكفاءات الجماعية او المحورية الناجمة عن تداخل وتظافر مجوعة انشطة داخل التنظيم (1).

لذلك تحرص جميع المنظمات على خلق الميزة التنافسية والمحافظة عليها - وأن الموارد والقدرات التي بُنيّت عليها الميزة التنافسية تؤثر في سهولة أو صعوبة تقليدها فكلما كانت هذه الموارد يصعب نقلها و يصعب تقليدها كلما استمرت الميزة التنافسية لمدة أطول. كذلك فإن اعتماد الميزة التنافسية على العديد من الموارد و القدرات يجعل من الصعب معرفة أسباب هذه الميزة التنافسية وكيفية تقليدها. فمثلاً قد يكون لدى مطعم ما موقع جيد وبالتالي تكون له ميزة تنافسية و لكن في الغالب يكون من السهل على المنافسين امتلاك مواقع مجاوره له أما أن يكون لدى المطعم قدرة على

(1) عمار بو شناق، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مصادرها تنميتها وتطويرها، جامعة العلوم الاقتصادية والتسيير، سنة 2000، ص 48-61.

تقديم الطعام بسرعة تفوق المطاعم الاخرئ او طباخين مهرة فهذا أمر يصعب تقليده لانه يعتمد على مهارات و أنظمة إدارية تكون لدئ شخوص لايمكن تقليدهم مع وضوحهم للمنافسين وتلك تعد طريقة لخلق الميزة التنافسية والمحافظة عليها Sustaining Competitive Advantage في نفس الوقت (2).

ونلاحظ انه من خلال الاستخدام الامثل لكل من الموارد البشرية اوالموارد المالية اوالتنظيم الجيد او الامكانات التنظيمية يمكن ان يتميز اي تنظيم عن غيره ولكن مدئ المحافظه عليه واستمراريته مرهون بعدم امكانية تقليد تلك الميزة.

ويمكن من خلال بعدين اساسيين تحقيق الميزه التنافسية هما (3):-

1- البعد الأول : القيمة المدركة لدئ العميل أي (استخدام الإمكانات المختلفة في تحسين القيمة التي يُدركها العميل) ويُقصد بذلك إدراك المنظمة لأهمية المنتج وطرق وأساليب إنتاجه وكذلك إدراك العملاء لحصولهم على منتج جيد وخدمة جيدة.

(2) سامح محمد، التخطيط الإستراتيجي، موقع الاداره والهندسة الصناعية، ص 41-42، الانترنيت http://samehar.wordpress.com

(3) هاني محمد هاشم عبدالكريم، أدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، ص 3، الانترنيت afoui@hotmail.com

2- البعد الثاني: يتعلق بالتميز أي عرض أو إنتاج أو تقديم خدمه لا يستطيع الآخرون في نفس المجال تقديمها بنفس المستوى أو عمل نسخة منها وهذا يتوقف على مستوى مهارة العاملين.

- توجد ثلاث طرق يمكن لإدارة الموارد البشرية من خلالها بناء الميزة التنافسية والمحافظة عليها:

1- تطبيق إستراتيجية المنظمة و ترتبط بوضع رسالة المنظمة وأهدافها.

2- التعامل مع التغيير عن طريق تدعيم قدرة المنظمة على إدارة التغيير (تعيين أفراد يتصفون بالمرونة).

3- التوحد الإستراتيجي ويقصد بذلك درجة مشاركة العاملين من داخل المنظمة والعملاء من خارجها في مجموعة من القيم والافتراضات الأساسية المتعلقة بتلك المنظمة (1).

بشكل عام لكي تساهم الموارد البشرية في نجاح وتفوق المؤسسة وجب أن تتوفر فيها:-

1- أن تكون نادرة أي غير متاحة للمنافسين، بمعنى أن يتوفر للمؤسسة موارد بشرية نادرة المهارات والقدرات ولا يمكن للمنافسين الحصول على مثلها، كأن

(1) هاني محمد هاشم عبدالكريم، أدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية بمصدر سابق، ص 4

تتوفر لدى هذه الموارد البشرية القدرة على الابتكار والإبداع وقبول التحديات والمهام الصعبة والقدرة على التعامل مع تقنيات مختلفة.

2- أن تكون الموارد البشرية قادرة على إنتاج القيم "Valeur" من خلال تنظيم غير المسبوق "sans précédent" وتكامل المهارات والخبرات ومن خلال القدرات العالية على العمل في فريق.

3- أن يصعب على المنافسين تقليدها، سواء بالتدريب والتأهيل، ولعل ما يذكر عن الموارد البشرية اليابانية هو نوع من الموارد التي يصعب تقليدها إذا تعرف على أنها مرتبطة بالمؤسسات التي تعمل فيها ارتباطاً وثيقاً يعبر عنه بفكرة التوظف الدائم، فتعتبر هذه الحالة فريدة من نوعها، لا تكرر بسهولة في غير المؤسسات اليابانية(46).

- المقومات المطلوبة من إدارة الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية:

1- المعرفة بأعمال وأنشطة المنظمة ويقصد بذلك المعرفة بالإمكانات المالية والمعرفة بمتطلبات العميل وبالتطورات الهامة والعمليات التكنولوجية المستقبلية .

2- مهارات تصميم برامج إدارة الموارد البشرية وتوصيلها عن طريق التخطيط للموارد البشرية في إطار إستراتيجية المنظمة وقيام المنظمة بوضع مخطط رسمي لكيفية أداء العمل من خلال مجموعة من الإجراءات أو سلسلة من الدرجات الرسمية مع وجود توصيف وظيفي دائم.

(46) علي السلمي،إدارة الموارد البشرية ألاستراتيجيه، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2001، ص113.

3- مهارات إدارة التغيير عن طريق تشخيص المشكلات و تطبيق أنظمة التغيير وذلك لتسهيل كسب الميزة التنافسية وعمل البدائل ومن أهم عوامل التغيير هي وجود قيادة ترغب بالتغيير وتسعى إليه (٢).

مما تقدم يمكن القول إن المنظمات خلال مسيرتها تسعى لهدفين هما (الربحية والاستمرارية) ويرتبط ذلك ارتباطاً وثيقاً بنوعية المخرجات التي تطرح في الأسواق (سلعه أو خدمه) هذا المنتج وذلك البقاء مرتبط بقوة المنظمة على خوض غمار المنافسة بطرق علميه واعية وإمكانية تنمية رأس مالها (المادي والفكري) ... وطرق تنميتها عديدة هي كأمثله - إما التمايز عن طريق الحصول على مصادر الطاقة بكلفة اقل أو تعدد منافذ التوزيع أو القابلية على التنويع في المنتجات أو الحصول على موقع تجاري متميز ... كل ذلك يمكن تقليده خلال فترة زمنية وان طالت، تعتبر قصيرة.

يبقى التمايز من خلال الموارد البشرية الأفضل والأطول لمجموعة أسباب متعلقة بصعوبة تقليد مثل هذه الميزة من جهة ولاعتبار رأس المال الفكري مصدر من مصادر الدعم المادي لرأس مال المنظمة.

كل ذلك مرهون بقيادة إدارية عليا تنشر ثقافة تنظيمية تتحدد معالمها بأهمية الفرد داخل التنظيم وتكون حريصة وداعمة لإدارة الموارد البشرية وتفعيل عمل قياداتها

(2) هاني محمد هاشم عبد الكريم، تنمية الموارد البشرية، ملتقى البحث العلمي، مكتبة الملخصات الالكترونية، سنة 2007 ، ص 4، الانترنيت afouj@hotmail.com

الحركية التي تعي الدور الذي يمكن إن تلعبه في تحديد نقاط القوه ودعمها وتحديد نقاط الضعف وإزالتها أو تطويرها وتشخيص حالات الإبداع والمحافظة عليها. وان تمتلك تلك القيادات ذكاءً ميدانياً في استحصال الكفاءات من البيئة الخارجية عن طريق خلق أنظمة تحفيز يمكن اعتبارها عامل إغراء وجذب مهم للمهارات الموجدة في تلك البيئة.

إن سعة الأفق العلمي والمعرفي لقيادات إدارة الموارد البشرية في استقطاب الكفاءات وتطوير قابليتها والمحافظة عليها ستساهم في تقليل الكلف المادية التي يمكن إن تنفق في إعداد وتأهيل الإفراد وإيصالهم للمستوى المطلوب و كذلك تجنب ألمخاطرة والخسارة في مثل تلك العملية لاحتمالية فشلها مثلاً.

إضافة إلى تنمية وتطوير رأس المال الفكري للمنظمة والذي لا يقل أهمية عن رأس مالها المادي وسينعكس بدوره على إمكانية البقاء والمنافسة لفترة أطول، وأخيرا إن التفاضل بين بني البشر حقيقة لا تنكر وليست بحاجه لأدلة ولكن كل ما تحتاجه الإدارة للتميّز هو إن تتاح الفرصة للأكفاء لقيادة إداراتها بشكل علمي وموضوعي وخصوصاً إدارة الموارد البشرية لأنها تتعامل مع العنصر الحركي والحيوي والمهم من بين عناصر الإنتاج الأخرى.

المراجع

1- اسعد ، محسن اسعد،رسلان نبيل اسماعيل (1984م) ، الرضا الوظيفي للقوي البشرية العاملة في المملكة العربية السعودية ،مركز البحوث والتنمية ، كلية الإقتصاد ، جامعة الملك عبد العزيز ، جدة.

2- بدر ، حامد احمد ،(1995م) ، السلوك التنظيمي ، دار القلم للنشر والتوزيع ، القاهره .

3- تركي ، مصطفي احمد (1986م) ، بحوث في السلوك التنظيمي ، دار القلم للنشر ، الكويت

4- جادالله ، محمود فؤاد (1997م) ، اثر الحوافز في رفع كفاءة العاملين ، التنمية الادارية ،العدد(56).

5- الحرفه،حامد، (1980) موسوعة الإدارة الحديثة والحوافز ، المجلد الاول ،بيروت .

6- زويلف ، مهدي حسن (1984 م) إدارة الأفراد في منظور كمي ، مكتبة الأقصي ، عمان .

7- السلمي ، علي 1984م ، الحوافز والدوافع ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، القاهرة .

8- سند ، عرفه المتولي (1985م) ، مقدمة في العلوم السلوكية ، تطبيقاتها في مجال الإدارة ، الناشر مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع .

9- السيد ، اسماعيل محمد ، (1997م) تنمية المهارات القيادية والسلوكية ، تدريبات وانشطة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة

10- الشنواني ، صلاح (1992م)، إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية ، الإسكندرية .

11- شوقي ، طريف (1993م) السلوك القيادي وفاعلية الإدارة ، مكتبة غريب ، القاهره .

12- الشيخ ، حسن محمد (1993م) ، السلوك الإداري ، النظرية والتطبيق ط 1 ، شركة مطابع العيد ، الدمام.

13- الطويل ، هاني عبدالرحمن 1999م ، الغدارة التعليمية مفاهيم وآفاق ، دار وائل للطباعة والنشر ،عمان ، المملكة الأردنية الهاشمية .

14- العائدي ، كمال (1996 م) اثر الحوافز على الأداء في المنشآت العامة للصناعات القطنية في العراق ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة آل البيت ، عمان .

15- سالم الشيخ فؤادواخرون(،1998)المفاهيم الادارية الحديثة ،مركز الكتاب الاردني

16- كنعان،نواف (1980م)،اتخاذ القرارت الادارية بين النظرية والتطبيق،ط1،عمان،دار الثقافة للنشر.

17- النمر، سعود واخرون (1411هـ)، الإدارة العامة اللأسس الوظائف، الرياض،مطابع الفرزدق.

18- اسعد، وليد احمد(2005م)،الادارة التعليمية،ط1،عمان،مكتبة المجتمع العربي للنشر.

19- ال ناجي، محمد بن عبدالله(2005م)،الادارة التعليمية والمدرسية نظريات وممارسات،المملكة العربية السعودية،ط1، دون ناشر.

20- ابو العلا، ليلى محمد(1434هـ)مفاهيم ورؤى في الادارة والقيادة التربوية بين الاضالة والحداثة،المملكة العربية السعودية،ط1،دار يافا والجنادرية للنشر والتوزيع..

21- ياغي، محمد عبد الفتاح(1996م)درجة الرضا الوظيفي للعاملين في المركز الجغرافي الاردني بعمان،الاردن.

22- الشيباني،عمر(1992م) دراسات في الادارة التعليمية والتخطيط التربوي،طرابلس، الهيئة القومية للبحث العلمي.

23- 1 محمد الجوهري – عبد الله الخزرجي، طرق البحث الاجتماعي، دار الثقافة والنشر، القاهرة، سنة 1990.

24- عادل محمد زايد، أدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، القاهره،سنه 2003، الانترنيت www.pdfbooks.net/vb/showthread

25- أحمد العبد العزيز، مبادئ أدارة الإعمال، المملكة العربية السعودية، الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، الانترنيت www.elibs.info

26- صلاح الدين الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، سنه 1999.

27- خالد عبد الرحيم إلهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، الحامد للنشر والتوزيع، سنه 2000.

28- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، منشورات دار النهضة العربية، بيروت لبنان، ط 2002.

29- سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها، الحامد للنشر والتوزيع، عمان، سنه 2000

30- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط 2004.

31- محمد مرعي مرعي، أدارة رأس المال الفكري في المؤسسات وكيفيه تقييمه – ابن خلدون، الانترنيت www.groups.google.com

32- منتدى العز الثقافي، تنمية واستثمار رأس المال الفكري، الانترنيت، www.al3ez.net/vb .

33- عبد الرحمان بن احمد هيجان، رأس المال الفكري إستراتيجية التحول من الفئة العامة إلى الفئة المميزة، الانترنيت www.ksv.edu.sa

34- أحمد عمر الراوي، الاقتصاد المعرفي وإمكانيات الوصول إلى مجتمع معرفي، مجلة المدى، الانترنيت www.almadapaper.com.

35- ريم الزامل، أدارة المعرفة لمجتمع عربي قادر على المنافسة، مجلة الاتصالات والعالم الرقمي العد 16، سنه 2003، الانترنيت www.al-jazirah.com.

36- سعد مرزوق العتيبي، أدارة المعرفة، مركز المدينة المنورة للعلوم الهندسية، الانترنيت، www.mmsec.com

37- حسين عجلان حسن، استراتيجيات إدارة المعرفة في منظمات الإعمال، أثراء للنشر والتوزيع،عمان -الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2008.

38- صلاح عبد القادر ألنعيمي، المدير القائد والمفكر الاستراتيجي، أثراء للنشر والتوزيع، 2008.

39- عبد الرحمن بن احمد صائغ، مفهوم التخطيط الإستراتيجي ومبرراته، المجلة الالكترونية ألاقتصاديه، العدد 5346، سنه2008، لانترنيت http://www.aleqt.com

40- جمال محمد علي، التخطيط الإستراتيجي وأثره على الأداء في المنظمات الخيرية الإسلامية، سلسلة البحوث الوظيفية، سنه 2007، الانترنيت
http://dpo3.ektob.com/65879

41- جاسم سلطان، التفكير الاستراتيجي والخروج من المأزق الراهن، مطابع أم القرى ،مصر ،المنصورة ، سنه 1437هـ الطبعة الأولى.

42- هشام الطالب، دليل التدريب القيادي، دار العربية للعلوم، الطبعة الثالثة، سنه ، 2006.

43- عمر محمد لشيباني، علم النفس الإداري، الدار العربية للكتاب، الطبعة الأولى، سنه 1988.

44- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي ، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، سنه 2003.

45- دين كيث سايمنتن، ترجمه شاكر عبد الحميد، العبقرية والإبداع والقيادة، مجله عالم المعرفة، العدد 176، الكويت، سنه 1993.

46- عبد الرحمن الدويرج، القيادة، منتديات مهارات النجاح للتنمية البشرية، سنه 2000، الانترنيت www.sst5.com

47- سعد بن مرزوق العتيبي، دور القيادة التحويلية في أدارة التغيير، ورقه عمل للملتقى الإداري الثالث أدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري، جامعه الملك سعود ، كليه العلوم الإدارية، الرياض ، سنه 1426 هـ.

48- أحمد عبد المحسن العساف، مهارات القيادة وصفات القائد، النشر العلمي والمطابع، الطبعة الأولى، الرياض، سنه 2005.

49- سمير محمد عبد الوهاب، دور القيادة المحلية في أدارة المعرفة مع الإشارة إلى رؤساء المدن المصرية، مركز دراسات واستشارات الإدارة ألعامه، كليه الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة ألقاهرة ، سنه 2007.

50- عبد المنعم الحنفي، المعجم الشامل لمصطلحات الفلسفة، مكتبه مدبولي، القاهرة، سنة 1999.

51- طارق السويدان، فيصل باشرا حيل، صناعه القائد، دار الأندلس الخضراء، الطبعة الرابعة، السعودية، سنه 2006.

52- ماجد عبد العزيز الخوجا، القيادة من منظور اختلافي رؤية أخرى، كليه لمعلمين، السعودية، جده، الانترنيت www.kau.edu.sa

53- منذر هاشم الخطيب، مفهوم القيادة، مجلة الأكاديمية الرياضية العراقية، العدد الخامس، سنه 2007، الانترنيت www.Iraqacad.ordg

54- تيسير أبو زينه، نظرية الرجل العظيم، منتديات العهد العربي للبحوث والدراسات الإستراتيجية، 2008، الانترنيت www.airssforum.com

55- ليلى الهاشم، نظريات في القيادة الإدارية، الانترنيت www.faculty.ksu.edu.sa

56- طارق السويدان، القيادة فطره أم مكتسبه، مجلة شبوه نت، سنة 2007، الانترنيت www.forum.sh3wah.maktoob.com

57- محمد عابد الجابري، محمد محمود الإمام ، التنمية البشرية في الوطن العربي: الإبعاد الثقافية والمجتمعية (سلسلة دراسات التنمية البشرية) ، اللجنة ألاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، نيويورك ، سنه 1996 .

58- قراوي أحمد الصغير، إبراهيم أحمد، أدارة الموارد البشرية وموقعها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الحديثه، شبكة النباء المعلوماتية، الانترنيت www.annabaa.org

59- زكي محمود هاشم، أدارة الموارد البشرية، الكويت، ذات السلاسل للنشر والتوزيع ،الطبعة الأولى، سنة 1989.

60- جمال الدين المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية – المدخل للقرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، سنة 2000.

61- منصور أحمد، المبادئ العامه في أدارة القوئ العاملة، الكويت، وكالة المطبوعات للنشر ، سنه 1979.

62- زكي محمود هاشم، أدارة الموارد البشرية، ذات السلاسل لطباعة والنشر والتوزيع، الكويت، الطبعة الأولى، سنه 1989.

63- فريد النجار، الإدارة ألاستراتيجيه للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، سنه 2007.

64- محمد بن سلمان، الحافز وعلاقته بالأداء الوظيفي، الانترنيت www.shuna.gov.sa

65- رامي حبيب، الأجور والرواتب والتعويضات، منتدئ العربي لإدارة الموارد البشرية، الانترنيت www.hardiscussion.com

66- هادية فخر الدين خالد، إدارة المعرفة التنظيمية:المداخل النظرية ومتطلبات التطبيق في المنظمات العامة في مصر ،رسالة دكتوراه في الإدارة العامة،جامعة القاهرة،كلية الاقتصاد والعلوم السياسية،2006.

67- هدئ حمودة، نحو آفاق الإصلاح والتطوير الإداري لأداء الأعمال إلكترونيا عبر شبكة الانترنت، شئون الشرق الأوسط (جامعة عين شمس،مركز بحوث الشرق الأوسط)،العدد الخامس عشر، 2005.

68- ناصر محمد العديلي، أدارة المعرفة المجلة الالكترونية ألاقتصاديه، الانترنيت

www.aleqt.com

69- هاشم طالب، أساليب القيادة الإدارية في تنمية الموارد البشرية، مجلة

الابتسامة، الانترنيتwww.ibtesama.com

70- صلاح عبد القادر ألنعيمي، المدير القائد والمفكر الاستراتيجي، أثراء للنشر

التوزيع، الطبعة الأولى، سنه 2008.

71- هيام الشريدة، القيادة التربوية: دراسة كلية التربية، قسم الادخاره وأصول

التربية، جامعه اليرموك، عمان، سنه 2008 .